



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POSGRADO**



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO PARA
FORTALECER LA GESTIÓN ACADÉMICA EN EL
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “CIRO
ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN - LA LIBERTAD**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN DOCENCIA
SUPERIOR E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Bach. VICENTE MELITÓN TAFUR HERNÁNDEZ

ASESOR:

Dr. WALTER ANTONIO CAMPOS UGAZ

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

**PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA
GESTIÓN ACADÉMICA EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN
PÚBLICO “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN - LA LIBERTAD**

Bach. VICENTE MELITÓN TAFUR HERNÁNDEZ
AUTOR

Dr. WALTER ANTONIO CAMPOS UGAZ
ASESOR

**Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo para optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA SUPERIOR E
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.**

APROBADO POR:

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. GLORIA PUICÓN CRUZALEGUI
SECRETARIA DEL JURADO

Dra. María Elena Segura Solano
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, que me ha dado fortaleza para continuar cuando estuve a punto de desfallecer; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico este trabajo a **Dios**

Con Amor incondicional, dedico esta Tesis a Vicente y Teodocia mis amadísimos **PADRES** que con amor, apoyo y comprensión hicieron de mí una persona de bien

A mi ESPOSA **Gloria**, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante en esta etapa en mi vida.

A mis HIJOS **JUMAR Y MARÍA**, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión. Quiero también dejar constancia a cada uno de ellos: que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que impida LOGRARLO.

VICENTE MELITÓN

AGRADECIMIENTO

**A los docentes y estudiantes del INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN
PÚBLICO “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” por su apoyo para realizar este
trabajo de investigación.**

VICENTE MELITÓN

RESUMEN

La gestión académica, es una de las de mayor importancia en las instituciones de formación superior, siendo de interés supremo y atención especial de los docentes asegurar los mejores desempeños en aula; por otro lado, los directivos han realizado lo propio: la gestión institucional, habiendo marcado una brecha caracterizada por una fuerte desintegración del proceso formativo. En este marco es que se plantea la tesis **Plan de supervisión estratégico para fortalecer la gestión académica en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La Libertad.**

La metodología empleada ha permitido combinar el trabajo realizado por el equipo directivo, docente y administrativo plasmado en los documentos de gestión, sistematizado y socializado en diversas plenarias desarrolladas de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación según la Ley 29394 (ley de institutos y escuelas de Educación Superior) y en el marco de la Ley 28740 (ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa). También se recogió información vía una encuesta de los estudiantes información sobre la gestión académica con énfasis en el componente pedagógico – curricular y Didáctico. Sirvió para los fundamentos la teoría del liderazgo.

Los resultados que comunica la investigación están asociados con la falta de integración de la gestión académica – administrativa e institucional. Es necesario implementar los procesos de supervisión teniendo como eje el liderazgo, políticas y estrategias, gestión del personal, manejo de recursos, implementación de procesos orientados a la satisfacción de los clientes y el impacto en la sociedad.

Se infiere que el plan de supervisión resuelve el problema logrando una mejora a futuro de las competencias profesionales de los egresados del I.E.S.P “Ciro Alegría Bazán” de Chepén.

Palabras clave: Gestión académica – Supervisión estratégica – Competencia profesional.

ABSTRACT

The academic management is the most important in the institutions of the higher training, being the great interest and special attention of teachers ensure the best performances in the classroom; on the other hand, the managers have done the same: the institutional management, thus marking a gap characterized by a strong disintegration of the formative process. In this context the thesis is given **Supervision Strategic Plan to strengthen the academic management in the “Ciro Alegria Bazan” higher institution of public education-Chepén-La Libertad.**

The methodology applied has allowed combined the work made by the management team, teacher and administrative team embodied in the documents of management, systematized and socialized in plenary developed according to the guidelines of the Ministry of Education according to the 29394 law (higher education of institute and schools law) and in the context of the law 28740 (law of the National system of evaluation, accreditation and certification of the educational quality) . We also collected information with a poll of the students; information on the academic management with emphasis in the curricular and pedagogical didactic component. It served to the fundamentals of the leadership theory.

The results that communicate the researching are associated with the lack of the integration of the academic, administrative and academic management. It is necessary to increase the process of supervisión having as axis the leadership, politics and strategies, management of personnel, resource management, and implementation of processes oriented to the satisfaction of the customers and the impact in the society.

It follows the supervision plan solves the problem achieving an improvement in a future of the professional competences of the graduates of the I.E.S.P. Círo Alegría Bazán –Chepén.

Keywords: academic management- strategic supervision- professional competence.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE	vi
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación.....	06
1.2. Surgimiento del problema.....	11
1.3. Características.....	22
1.4. Metodología aplicada.....	30

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Base teórica.....	37
2.1.1. El plan de supervisión estratégica.....	37
2.1.2. La gestión académica asociada al desempeño docente.....	46
2.2. La teoría del liderazgo interactuando en el plan de supervisión estratégica.....	54

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados empíricos.....	67
3.2. Propuesta teórica.....	84

CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	110

INTRODUCCIÓN

La necesidad de supervisar surge cuando se reconoce la diferencia entre el modo como son las cosas y el modo como deben de ser, uno de los métodos más eficaces para analizar y mejorar las situaciones, es tener una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo y es esto lo que se busca en la educación, ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.01.

La buena enseñanza no puede depender de maestros excepcionales o de la fortuna, es entonces cuando la supervisión educativa se impone como órgano interesado en el desempeño de la escuela, para que la acción de ésta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y científica. En términos generales, la supervisión es ayuda para mejorar, ocurre cuando se ayuda a los maestros a dar un paso adelante, siendo la tarea del supervisor el mejorar la situación de aprendizaje, realizando una actividad de servicio que apoya a los maestros para que realicen mejor su función.

La importancia que reviste este tema actualmente es grande, y hoy más que nunca debe conocerse sobre lo que es la supervisión y sus beneficios, porque a diario encontramos una exigencia por la productividad y calidad en el ámbito educativo y en los docentes recae mucha de la responsabilidad del logro de esa calidad porque la misma se inicia en la escuela con el proceso enseñanza-aprendizaje que debe ser mejorado constantemente y una actividad que nos apoya y asiste para el logro de este fin es precisamente la supervisión docente.

El ritmo de cambio de nuestra sociedad es tan rápido que los sistemas de formación no pueden dar respuesta a todas las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Hace años que somos conscientes de que la formación debe prolongarse durante toda la vida y que el reciclaje y la formación continuada son elementos clave en una sociedad desarrollada y moderna. Sin embargo, los importantes cambios que las nuevas tecnologías están introduciendo en los puestos de trabajo han hecho este principio mucho más evidente que antes. Se están creando nuevos sectores productivos relacionados con dichas tecnologías, otros se transforman por la introducción

de nuevas formas de organización y, finalmente, es posible que desaparezcan muchos puestos de trabajo como subproducto de la revolución tecnológica. Por eso, es necesario crear mecanismos para que dicha formación continuada alcance a la gran cantidad de personas que, presumiblemente, van a necesitar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Un segundo aspecto, relacionado directamente con el anterior, hace referencia a la ampliación de los escenarios educativos. La formación y el reciclaje, en tanto que elementos estratégicos para la competitividad, estarán cada vez más presentes en la vida laboral de los trabajadores. La formación en el puesto de trabajo o en el hogar (que será también el centro de trabajo para muchas personas) se combinará con la recibida en las instituciones tradicionales. Estos escenarios plantean desafíos técnicos y pedagógicos que desde la educación deberemos responder. En primer lugar, los roles de docentes, estudiantes y personal administrativo deben adaptarse a los nuevos entornos. No solo se trata de adquirir conocimientos generales sobre cómo usar los nuevos medios, sino también de las implicaciones de dichos tipos de comunicación en los procesos de enseñanza - aprendizaje. Los estudiantes deberán adoptar un papel mucho más activo, protagonizando su formación en un ambiente muy rico en información.

Dentro de los nuevos roles para las instituciones de educación superior, el más evidente es la globalización; es posible que, en breve, muchas instituciones compitan en un renovado mercado de formación y, tal vez lo más necesario en la actualidad, sea entre los propios estudiantes trabajar desde el aprendizaje colaborativo; clases a través de videoconferencia, entornos de trabajo en grupo, distribución por línea de materiales multimedia, serán habituales en la educación (servicios educativos, orientados por un control de calidad)

En consecuencia, el **problema** quedó definido de la siguiente manera: Se observa en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, Región La Libertad debilidades en la gestión académica, identificadas como limitaciones en el dominio de contenidos, la planeación y organización académica, en las habilidades pedagógicas y didácticas y en la evaluación del proceso formativo (enseñanza – aprendizaje); lo que trae como

consecuencias superficialidad de los conocimientos, incumplimiento de logro de objetivos, distorsiones en el logro de las características del perfil e incoherencias en la evaluación de habilidades y destrezas profesionales.

El **OBJETO DE ESTUDIO** lo constituye la gestión académica en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, Región La Libertad.

El **CAMPO DE ACCIÓN** está definido por la gestión académica en el ámbito de formación general en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, Región La Libertad.

EL OBJETIVO GENERAL se definió de la siguiente manera: Proponer un Plan de Supervisión Estratégico basado en la teoría del liderazgo pedagógico para fortalecer la Gestión Académica en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La libertad.

Para lograr dicho propósito, se planteó como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Analizar la dinámica de la gestión académica [pedagógica, curricular y didáctica] en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La libertad.
2. Fundamentar desde las teorías de la Gerencia educativa estratégica el plan de supervisión estratégico de manera holística, dialéctica – técnica y científica a concretarse en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La libertad.
3. Estructurar desde el área de formación general la gestión académica, con énfasis en el componente pedagógico, curricular y didáctica.

Se planteó la siguiente **HIPÓTESIS**: “Si, se propone un Plan de Supervisión Estratégico basado en la teoría del liderazgo pedagógico, entonces, se fortalece la Gestión Académica en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La libertad.

La tesis se organizó en capítulos, tomando concretamente los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística descriptiva, los cuales sirvieron para organizar técnicamente la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

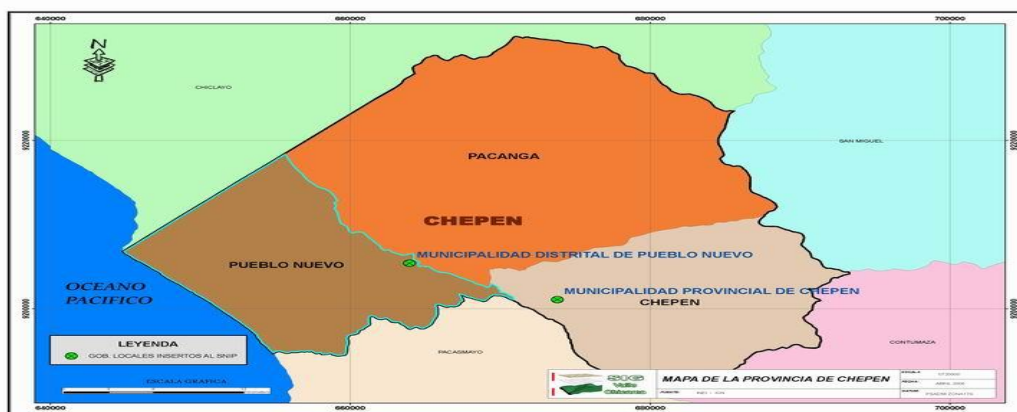
1.1. UBICACIÓN

La tesis: **PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ACADÉMICA EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN - LA LIBERTAD**, geográficamente se ubica en le provincia de Chepén.

1.1.1. Ubicación de la provincia de Chepén.

Está situada al noroeste del Perú, ubicada en el extremo noroeste del departamento de La Libertad. Limita al norte con la provincia de Chiclayo (Lambayeque), al este con las provincias de San Miguel y Contumazá (Cajamarca), al sur con la provincia de Pacasmayo y al oeste con el océano Pacífico. Chepén fue anteriormente distrito de la provincia de Pacasmayo, la cual fue creada el 23 de noviembre de 1864. La provincia de Chepén fue creada por ley 2391 del 6 de septiembre de 1984, en el gobierno del Presidente Fernando Belaúnde. En ella se indica que está conformada por los siguientes distritos: Chepén con su capital la ciudad de Chepén; Pacanga con su capital el pueblo de Pacanga, que se elevó a la categoría de villa por dicha ley, Pueblo Nuevo con su capital el centro Poblado de Pueblo Nuevo, que se elevó a la categoría de villa por dicha ley.

La provincia tiene una extensión de 1.142,43 km² y está dividida en tres distritos: Chepén – Pacanga y Pueblo Nuevo. Según el censo del año 2007, la provincia tenía una población de 85.980 habitantes.



1.1.2. Ubicación del Instituto superior de educación público “Ciro Alegría Bazán”

Durante el gobierno Militar del General Morales Bermúdez y siendo Ministro de Educación el Dr. Otto Elespuru Revoredo, se crearon las Escuelas Superiores de Educación Profesional (ESEP). Es así, que, en el Departamento de La Libertad en el año 1979, mediante Resolución Ministerial N° 0533-78-ED de fecha 07 de abril se crea la RED – ESEP de la Provincia de Pacasmayo, descentralizada y única en su género, con tres sub sedes: San Pedro de Lloc, Chepén y Guadalupe, designándose como su primer Director al Prof. Jacobo MARROQUIN FARRO.

La RED-ESEP, de la provincia de Pacasmayo y sus sub- sedes inician sus actividades un 16 de julio del año 1979. La Sub sede Chepén se le asignó el desarrollo de las carreras profesionales de Economía y Administración para posteriormente autorizársele las Carreras Profesionales de Salud y Contabilidad Empresarial.

El año de 1984, un 13 de febrero, mediante Resolución Ministerial N° 110-84-ED, se resuelve la adecuación de la RED-ESEP a Institutos Superiores, convirtiéndose la sub sede de la provincia de Chepén en Instituto Superior Tecnológico “CIRO ALEGRÍA BAZÁN”. Con la Resolución Vice Ministerial N° 873 del 09 de abril del mismo año, se aprueba el presupuesto analítico, donde se especifica; en Educación Superior Tecnológica a los Institutos de Chepén y Guadalupe y en Educación Superior Pedagógica, San Pedro de Lloc. De esta manera se

inicia un nuevo rumbo como instituciones educativas de gestión en forma independiente.

El 28 de setiembre de 1984 con Resolución Ministerial N° 041-84-ED, el Instituto Superior Tecnológico “CIRO ALEGRÍA BAZÁN”, queda totalmente independizado de la RED – ESEP de la provincia de Pacasmayo, iniciando sus actividades en los ambientes del Colegio Nacional Agropecuario N° 19 de la Provincia de Chepén.

Posteriormente la Cooperativa Agraria “Estrella del Norte” dona un terreno al Instituto Superior Tecnológico “CIRO ALEGRÍA BAZÁN”, ubicado en el Predio Buenos Aires - Sector “El Algarrobal”, iniciándose las gestiones ante “Cooperación Popular”, organismo del gobierno de ese entonces la construcción de cinco (05) aulas, y es así que el año 1986 con la entrega de estas aulas, se trasladó a un nuevo local, brindando formación profesional Tecnológica en: Contabilidad, Administración, Enfermería Técnica, Mecánica Automotriz y Mecánica de Producción.

El 27 de julio de 1989 el I.S.T “Ciro Alegría Bazán”, según D.S. N° 023-89-ED. se convierte en Instituto Superior para la formación de Profesionales Técnicos y Profesionales de la Educación (Profesores), en la especialidad de: Educación Primaria, Educación Inicial y posteriormente Educación Física.

En el año 1991 se inicia la construcción del primer piso del segundo pabellón de aulas con recursos propios, que en tres años se ve culminada el segundo piso. Actualmente funcionan las oficinas administrativas y en el segundo piso funcionan cinco aulas. Por las necesidades de crecimiento en el año 1995 luego de gestiones ante el Gobierno Central, a través de INFES el año de 1996 construye 02 pabellones de 02 pisos, iniciándose así una titánica gestión para convertir al Instituto Superior Público “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” en una institución superior de primer nivel en infraestructura, equipamiento, currículo y valores a nivel regional y nacional.

EL Instituto Superior Público “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” es Centro Piloto de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) Centro Piloto Nacional de Acreditación, Centro Piloto de Formación de Docentes en Servicio y en Modernización Educativa.

1.1.3. Ubicación del contexto de análisis en el Instituto superior de educación público “Ciro Alegría Bazán”

La gestión académica en los nuevos entornos de enseñanza - aprendizaje exigen nuevos roles en profesores y estudiantes. La perspectiva tradicional en educación, por ejemplo, del profesor como única fuente de información y sabiduría y de los estudiantes como receptores pasivos debe dar paso a papeles bastante diferentes. La información y el conocimiento que se puede conseguir en las redes informáticas en la actualidad son ingentes. Cualquier estudiante, utilizando la Internet, puede conseguir información de la que su profesor tardará meses en disponer por los canales tradicionales. La misión del profesor en entornos ricos en información es la de facilitador, la de guía y consejero sobre fuentes apropiadas de información, la de creador de hábitos y destrezas en la búsqueda, selección y tratamiento de la información. En estos entornos, la experiencia, la meta-información, los "trucos del oficio", etc. son más importantes que la propia información, accesible por otros medios más eficientes. Los estudiantes, por su parte, deben adoptar un papel mucho más importante en su formación, no sólo como meros receptores pasivos de lo generado por el profesor, sino como agentes activos en la búsqueda, selección, procesamiento y asimilación de la información.

Por otra parte, los nuevos canales abren un frente en los conocimientos y destrezas del profesor. Debe utilizarlos y ayudar a utilizarlos a sus estudiantes, como una herramienta al servicio de su propia autoformación. De hecho, cada vez en más en las instituciones de formación, los profesores atienden sus tutorías también por correo electrónico, tienen páginas web con los programas de sus asignaturas y las lecturas

recomendadas y utilizan los nuevos canales como medio de comunicación y para reforzar la interacción del grupo de estudiantes entre sí.

Actualmente las telecomunicaciones abren posibilidades metodológicas y didácticas insospechadas. Los estudiantes de una institución pueden acceder a través de las redes a datos, publicaciones, congresos y simposios, etc. pero también comunicarse con profesores y expertos de otras instituciones, con los que intercambiar ideas y opiniones.

Sin embargo, las formas tradicionales de enseñanza han resistido perfectamente los embates de la imprenta y la fotocopidora. No sería extraño que resistieran también a las redes informáticas y los multimedia. No se trata ahora de condenar completamente una metodología de enseñanza que tiene sus virtualidades, se trata de un nuevo escenario: ampliar el tipo de experiencias formativas de los estudiantes utilizando medios que van a encontrar por todas partes en su vida y que forman parte de la cultura tecnológica que lo impregna todo. He allí el nuevo rol de la función docente y la necesidad de fortalecer la gestión académica en el Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, es decir; se debe asumir que la gestión académica implica cambio, es decir tener capacidad para ajustar su modelo organizativo, de manera que los objetivos estratégicos pesen más que las inercias del pasado; establecer una relación de la institución con el entorno económico – social y con la comunidad; mayor competitividad, con los demás y con nosotros mismos; asumir reto para incorporar las tecnologías de la información y comunicación.

Se espera que el plan de supervisión estratégico, cumpla con una de las funciones principales de la administración, será conductora para la organización, la dirección y el control. Sin planes no se puede saber cómo organizar a la gente y los recursos. Dará dirección [ayuda a encaminarse, hacia dónde va la organización]; reduce el impacto del cambio [se aclara las consecuencias del impacto del cambio, desarrollando respuestas apropiadas]; se minimiza el desperdicio y la redundancia; fijará los estándares para facilitar la gestión académica y se establecerá el esfuerzo

coordinado, porque sin ella no cumpliríamos nuestros propósitos institucionales.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

Analizar la gestión académica en las instituciones de formación profesional, es un tanto compleja, debido a que en la actualidad se ofrecen tantos enfoques, contradictorios, eclécticos e inacabados, que, ante tal dificultad, sólo es posible intentar hacer un "inventario" de tendencias, en vez de conformar una clasificación metodológica y científicamente concebida. A continuación, se analiza algunas tendencias:

1.2.1. El tradicionalismo educacional.

Se caracteriza porque su práctica educativa no responde a los intereses de este período histórico y se ha quedado retenida en el tiempo. Por diferentes razones históricas el tradicionalismo ha perdurado y se resiste a desaparecer. Esta escuela es: autoritaria, jerárquica, centrada en el maestro, memorística, rutinaria, acrítica, dogmática, alejada de la vida.

Bien es verdad, que cuando se estudia esta "tendencia" con profundidad, para comprenderla mejor, como lo han hecho, entre otros, Snyders y Suchodolsky, entonces, se aprecia que los maniqueísmos se vienen abajo: ni lo tradicionalista resulta tan obsoleto, ni lo nuevo que se propone para reemplazarlo es tan nuevo. Lo que resulta evidente y preocupante es que las prácticas educativas conservan aún, a pesar de los serios intentos por transformarlos, el espectro adjetivado del tradicionalismo, que limita la función que la educación debe tener en este momento histórico.

1.2.2. La tendencia del neo-liberalismo educacional.

Resulta bien conocido que la doctrina neo-liberal comienza por cuestionarse el papel del Estado en el desarrollo social y conmina a sus seguidores a su re-estructuración y a su desmantelamiento, basado en leyes impersonales del mercado.

El discurso del neo-liberalismo posee una fuerte incidencia en el ámbito educativo. Se habla de: libre elección, competitividad docente, autonomía, productividad escolar y por ende privatización. La educación neo-liberal la encontramos en el Reino Unido, Estados Unidos y España. Se extiende por Suecia hasta los antiguos países socialistas. Ha penetrado también en América Latina (Argentina y Chile), con gran auge y más tímidamente en otras naciones. En dichos países, las políticas de ajuste estructural han tenido su correlato en el sector educativo con la privatización, la descentralización y la des-regulación.

Entre los pensadores más significativos que se ubican dentro de la ortodoxia neo-liberal se encuentra el premio Nobel Milton Friedman. Este eminente pensador hace una crítica demoledora a la intervención y a la burocracia estatal, al sostener que el Estado es incapaz de ofrecer, entre otras cosas, una escuela de calidad y aboga por la libre oferta y demanda en educación.

A partir de la década del 70, con el ascenso neo-liberal, tuvo gran énfasis los aspectos cualitativos del sistema educativo y se prestó gran atención a su rentabilidad y a su productividad. Entre los argumentos más significativos de este enfoque están:

- ✓ La escuela privada es mejor que la pública.
- ✓ El mercado facilita la libre elección para escoger la educación de los hijos.
- ✓ La gestión educativa debe empresarializarse.

El lema del neo-liberalismo es muy claro: La educación se ha convertido en una cuestión demasiado importante para dejársela a los educadores. En una serie de países de América Latina los intentos neo-liberales en materia educacional se presentan enmascarados. Se trata de vincularlos al progreso social y a "los cambios" necesarios, por supuesto sólo en el discurso. Algunas reformas actuales (Modernización), constituyen un proceso de transición hacia el neo-liberalismo más abierto.

Por la fuerza de la crítica que se ejerce sobre esta corriente, en los círculos intelectuales más progresistas latino - americanos, se puede deducir la intensidad que tiene la presencia del neo-liberalismo en las reformas educativas en procesos de ejecución, en una buena parte de los países latinoamericanos, incluyendo al Perú.

1.2.3. Democratización de la educación.

Se habla con insistencia que democratizar la educación no significa sólo extender indiscriminadamente los servicios educativos, sino que implica también consolidar una escuela que favorezca, por su organización y por las relaciones de poder una educación democrática. En materia de educación, se puede partir de diferentes concepciones acerca de la democracia, pero en este sentido, se aprecian también puntos comunes a pesar de los diferentes enfoques y los resultados que se obtienen.

El concepto de educación democrática no es nuevo. Entre sus seguidores históricos están: J. Dewey, con sus amplias reflexiones acerca de las relaciones entre democracia (al estilo burgués) y la educación; A. S. Neill, el que en la escuela de Summerhill concedió libertad casi absoluta al alumnado; A. Makarenko que con sus experiencias descubrió las posibilidades y las contradicciones del proceso educativo en la colectividad; los ideales de C. Rogers y M. Lobrot, representantes de la pedagogía no directiva e institucional, respectivamente; los aportes de L. Kohlberg, en relación con la escuela como "comunidad justa"; las concepciones de F. Giner de los Ríos y M. y B. Cossío, miembros de la Institución Libre de Enseñanza; y por último, las ideas de J. Franch, como una contribución importante acerca de la teoría y la práctica de la auto-gestión escolar.

Se afirma, que la escuela como comunidad participativa es la expresión de una voluntad cultural y política propia de los regímenes democráticos. Sobre este particular existen debates: la escuela debe preparar para la democracia o ser democrática. El interés por formar como una

"comunidad democrática" se abre paso con lentitud, pero es una preocupación fuerte de la educación actual.

1.2.4. La educación del presente y futuro.

La educación llegó a tal punto a convertirse en el paradigma de la acción educativa, que el objeto de reflexión pedagógica, tanto teórica como metodológica, se circunscribió casi exclusivamente a dicha institución.

En las décadas de los 60 y los 70, se hizo evidente la crisis de los sistemas educativos y se comenzó a pensar, entonces, en un principio que parecía una nimiedad, pero que alcanzaba una gran relevancia, por el olvido en que había caído. Se trata del hecho, que las personas se educan también más allá de la institución y de la familia, que otros entornos y medios son tanto o más potente que los que proceden de la institución formativa y que incluso interfieren en la acción de la misma.

Hoy se plantea la necesidad de crear otros ámbitos educativos, que se proyectan como "tendencias" para encaminar la educación en el trabajo, para el ocio y la cultura, la educación social, etc. En fin, se trata de dar una imagen rápida de un universo aún disperso, pero potente y expansivo, como es: la educación no escolarizada.

1.2.5. El síndrome de la tecnología educativa.

Vivimos bajo el signo de la tecnología. La versatilidad y el carácter de las tecnologías informáticas, hace que las propuestas de utilización se sitúen en todas las etapas del sistema educativo escolar, desde el preescolar hasta la universidad, con inclusión de la educación informal, de adultos, la comunitaria y la formación permanente.

En un principio, la tecnología penetró en la educación del brazo del conductismo y del neo-conductismo. En estos momentos su uso se encuentra fundamentado por diferentes criterios sobre la enseñanza.

Las concepciones cognitivas del aprendizaje han convertido también al ordenador en metáfora explicativa del cerebro humano.

Se considera que el ordenador, no sólo es capaz de realizar acciones humanas: calcular, tomar ciertas decisiones, enseñar, sino que se dice, que toda actividad mediada por él, presupone el desarrollo de capacidades cognitivas y metacognitivas: resolución de problemas, planificación, algoritmización de tareas. Se afirma con celo que, a partir de esta óptica, el estudio, la experimentación y la exploración de la información, en cualquier área del plan de estudio, mejoran inmediatamente la motivación, el rendimiento académico y las capacidades cognitivas del alumnado.

La tecnología aplicada a la educación es saludada desde diferentes posiciones teóricas:

- ✓ Para quienes el problema del aprendizaje radica en la expresividad y la diversificación de los códigos utilizados para representar la información en los medios de enseñanza, la facilidad de integrar textos, gráficos y lenguaje audiovisual y pictórico proporcionado por los sistemas multi-media, viene a ser la respuesta a los problemas de motivación y rendimiento del alumnado.
- ✓ Quienes consideran que el aprendizaje se basa en el intercambio de cooperación, el planteamiento de hipótesis, el reconocimiento del otro y la aceptación de la diversidad, ven en los medios informáticos, en la "navegación" por la información y en la ampliación de la comunicación con personas o instituciones distantes, la respuesta a las limitaciones que impone el espacio académico.

Desde la década de los 80, la mayoría de los países han puesto en marcha una serie de programas, con el fin de propiciar la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación en la enseñanza.

Es sabido que cada nuevo aporte tecnológico: redes telemáticas, sistema multi-media, despierta un gran entusiasmo. La euforia se mantiene,

aunque falten evidencias en cuanto al logro de los beneficios que se le atribuye, y se soslayan las serias dificultades que tiene su utilización en los centros de enseñanza.

Hay que destacar, que se plantea que las ideas más luminosas acerca de las necesidades educativas y formativas de los ciudadanos en la sociedad actual, no provienen de especialistas o de personas que están directamente involucradas en la actividad.

Una de las figuras representativas de "los nuevos revolucionarios" es Bill Gates. Este singular personaje escribió: Camino al futuro (1995), en la que hace una flamante propuesta educativa. Esta fantasía-ciencia vincula todo el proceso de enseñanza-aprendizaje a las redes telemáticas o autopistas, a partir de un tecnologicismo extremo.

El propio Gates señala que la tecnología no lo puede resolver todo, y que la sociedad tiene que arreglar los problemas fundamentales para que la red funcione. La esencia de la educación no es sólo la falta de información, sino y muy especialmente, es el conjunto de todos aquellos problemas que no resuelve precisamente la autopista.

La cuestión fundamental estriba en que los sistemas informáticos pueden manejar símbolos a la perfección, pero el aprendizaje consiste en adjudicar significativos y dotar de sentido. La tecnología no puede suplir al maestro y a la enseñanza, que es un proceso esencialmente espiritual del hombre.

1.2.6. La psicologización del proceso educativo.

No resulta novedoso tratar acerca de la relación entre la psicología y la educación, pues esta ha estado siempre presente, para que el aprendizaje fuera más eficaz, poder evitar el fracaso escolar y para la adaptación de las personas a la escuela.

En el mundo actual es más operativo detenerse en el estudio del constructivismo, y en otras visiones cognitivas que sirven de guía a las

reformas educativas. Si se quiere hablar de las actuales reformas del sistema escolar, sobre todo en diferentes países latinoamericanos, con toda seguridad hay que referirse al constructivismo.

De una manera explícita, los documentos directrices de los cambios educacionales señalan, que los principios psico-pedagógicos en los que se sustentan las reformas se enmarcan en una concepción constructivista del aprendizaje escolar y de la intervención pedagógica.

Esta concepción se manifiesta en un sentido ecléctico, pues en el fondo no se identifica con ninguna teoría en concreto: Wallon, Piaget, Vigotsky, Ausubel, Bruner, los teóricos del procesamiento de la información, etc., sino más bien, con enfoques presentes en distintos marcos teóricos que convergen en una serie de principios.

¿En qué coinciden esos postulados, a pesar de sus enormes diferencias?:

- ✓ El desarrollo y el aprendizaje son básicamente el resultado de un proceso de construcción, y el hecho humano no puede entenderse como el despliegue de un programa escrito en el código genético, ni tampoco como el resultado de una acumulación y absorción de experiencias.
- ✓ El conocimiento escolar no entra en el alumno como en una caja vacía, pues este posee referencias previas, desde las cuales está en disposición de organizar su propio aprendizaje.

La enseñanza basada en el enfoque constructivista pone el énfasis en que los alumnos necesitan estar activamente implicados para reflexionar sobre su propio aprendizaje, realizar inferencias y experimentar el llamado "conflicto cognitivo".

En fin, el constructivismo es una noción vinculada al desarrollo cognitivo y su versión más conocida es la que se fundamenta en la teoría psicológica de Piaget, acerca del desarrollo intelectual y que destaca la importancia de las competencias del niño en su desarrollo.

En la actualidad, la concepción piagetiana se complementa con el pensamiento de Vigotsky (vía Estados Unidos), pues de esa manera se piensa que se atenúa el individualismo cognitivo piagetiano, al recuperar el proceso de enseñanza, el papel del lenguaje como mediador de significados sociales y la interacción grupal en la construcción de los aprendizajes y se reafirma la importancia de los procesos y de la actividad en la relación pedagógica (aportes de Vigotsky).

Ahora bien, no puede hablarse de un enfoque único del constructivismo, pues este tiene varias caras (Phillips, 1995).

A pesar de lo polémico que puede resultar enjuiciar al constructivismo, sobre todo por el "baño de oro" que se le ha dado al incorporarle la perspectiva vygotskiana, lo que lo hace aparecer con un marcado matiz progresista, es necesario puntualizar que el constructivismo ofrece una representación de la realidad que separa mente y cuerpo, así como, el sujeto y el objeto. Se trata de una visión centrada en la racionalidad occidental, basada en la acumulación y clasificación de evidencias, favorecedora de un cierto individualismo cognitivo y competitivo y que presenta una sintonía con el modelo de gobierno y la economía neoliberal, que se afianza en la actualidad en muchos países.

Ocultar estas implicaciones y su relación con ciertos valores contemporáneos constituye un olvido difícil de explicar, así sucede, por ejemplo, en las decisiones que fundamentan el currículo español o en las pautas que guían la selección y la ordenación de los contenidos en los currículos de Argentina, Chile, Perú y otros países latinoamericanos.

Como se aprecia es muy pronunciada la influencia de la psicología en la pedagogía actual. Lo más grave que se pone en evidencia es la transposición mecánica que se ha hecho del pensamiento psicológico de Piaget, de Vigotsky y de otros, a la escuela, que no deja de estar totalmente descontextualizada, aunque haya aportado una visión diferente del aprendizaje.

La hegemonía de la psicología en la educación, y sobre todo del cognitivismo constructivista, encierra un reduccionismo de la complejidad del papel y de la función de la escuela - como institución - y de la enseñanza, como proceso socializador, al circunscribirlo al desarrollo de los aprendizajes y a la organización de una determinada secuencia de contenidos. No hay que olvidar que hay demasiadas cosas en juego en la educación, como para dejarla sólo en manos de la psicología.

1.2.7. Currículo y tendencias educativas.

Las teorías curriculares se presentan en la actualidad como una especie de fragua en la que confluyen tradiciones y variables de signo muy diverso, con sus pertinentes connotaciones éticas y políticas. Se aprecia que la teoría curricular se presenta de diversas maneras, que ilustran concepciones disímiles.

En primer lugar, la que considera al currículum como una estructura académica, que es la tradición más cercana a la noción de plan de estudio, manejada por las administraciones educativas de corte centralizado. Se sustenta en la creencia que la planificación determina la práctica docente y la calidad del currículo. Por otro lugar, la teoría curricular aparece también como "contexto normativo" de la interacción educativa.

Goodson (1995) la considera como: el conjunto de las normas legales, culturales y contextuales, desde las legislativas hasta las impulsadas o inducidas por las orientaciones oficiales y el diseño de los materiales ofrecidos, que regulan de hecho la actuación de los profesores y los alumnos y sus intercambios.

Dentro de este enfoque, se encuentran los argumentos explicativos para comprender lo que algunos llaman "el currículo evaluado", para distinguirlo del oficial y entenderlo como el realmente vigente. (Hargreaves, 1982).

El modelo de desarrollo curricular dominante parte de los estudios de Tyler (1949), quien, en un sistema educativo descentralizado como el norteamericano, elaboró un proceso para fundamentar lo que, en nuestro caso, equivaldría a un Proyecto Curricular de Centro. Sus rasgos más básicos los ha convertido el modelo de planificación curricular en la segunda mitad del siglo.

Schön lo denominó el modelo de racionalidad técnica. Esta concepción parte de tres principios diferenciadores: la noción del currículo como problema técnico; la relevancia de los expertos externos en su papel de guía en la participación educativa y la toma de decisiones, y su capacidad de control sobre el proceso, a través de la evaluación externa.

Este modelo técnico de diseño curricular se ha desarrollado mediante la investigación de autores como Taba Posner (1988), quien planteaba derivarlo de un diagnóstico inicial de necesidades, y Johnson, quien estableció el procedimiento técnico (P.I.E.), organizado alrededor de las nociones de planificación, implementación y evaluación. Goodland introdujo en la selección curricular tres niveles de decisión: el social, el institucional y el instructivo.

Frente al anterior, se aplica también el llamado modelo de proceso (Stenhouse, 1984), Grundy, 1991, Elliot, 1991, que recuerda que el desarrollo curricular es una práctica social. Ello significa que no se inferirá necesariamente de unas proposiciones de autoridad externa, por fundamentadas que sean, si previamente no son asimiladas en términos de necesidad, de economía de la acción, de auto-imagen profesional, en los propios esquemas conceptuales y profesionales de los docentes y en sus habilidades.

El modelo particular por procesos, es el que está enriqueciendo en la actualidad más a la teoría curricular. Algunos de los conceptos claves que maneja son los de: pluralidad del currículo y su equitatividad, la participación en su elaboración, la negociación como proceso en su elaboración y la consideración y análisis de la toma de decisiones

curriculares por parte de los agentes educativos, problemas aún incipientes en la actual cultura pedagógica.

El estudio de las teorías curriculares propicia un campo de acción muy efectivo para apreciar el rumbo de las tendencias educativas en la actualidad, sobre todo en lo referente a las diferentes teorías de aprendizaje que están hábilmente entrelazadas en las teorías curriculares.

1.2.8. La globalización del aprendizaje como tendencia.

En el momento actual se habla con fuerza en el ámbito de la discusión sobre teorías educativas, acerca de la globalización de la enseñanza. Bajo este término, convergen distintas concepciones educativas, diferentes modos de aproximarse al conocimiento y disímiles enfoques metodológicos.

Su concreción en la práctica educativa nos muestra también sus confusiones y simplificaciones, así como, sus contradicciones y posibilidades. La noción globalizadora-integración-, tiene que ver con la concepción que se tenga acerca de la infancia y de la escuela, con la organización de las asignaturas y con el conocimiento compartido en contexto reales de aprendizaje.

Se plantea que la enseñanza debe ser cada vez más integradora y menos especializada. El conocimiento debe ser de carácter holístico. Se aprecian, en el momento actual, tres modos de tratar el concepto de globalización. En el primero, más filosófico y humanista, se parte del consenso: que los docentes son conocedores de los posibles intereses y motivaciones de los alumnos y por eso, la enseñanza se organiza desde este criterio. Por este motivo, se proyectan actividades, programadas con antelación, según los temas y contenidos decididos por los maestros.

La segunda forma de apreciar este problema, de corte más bien funcional y ejecutivo - que actualmente cuenta con mayor aceptación -, se basa en la idea que: el docente debe tener los conocimientos para conducir un aprendizaje globalizado, pero si no es así, cuenta con la ayuda de los

expertos, con las ofertas de libros de textos o con una infraestructura tecnológica que actúa como disfraz de modernidad y actualización. Detrás de todo ello se esconden modelos transmisivos en los que la cultura de la dependencia adquiere cada día más fuerza. La tercera concepción, trata de demostrar, cómo las mentes y las vidas humanas son reflejo de la cultura y de la historia, tanto como de la biología y los recursos físicos. Utiliza las herramientas de la interpretación, para investigar en la cultura y en la historia, desde la diversidad de explicaciones, en una toma de conciencia, en que los docentes deben mostrar a sus alumnos que no sólo tienen respuestas para todo, sino que también tienen que aprender muchos contenidos nuevos.

La progresión y variedad de concepciones sobre la globalización en relación con el saber escolar nos lleva a un terreno que no es neutral, pues implica una visión del niño, del adolescente o del adulto sobre: cómo organizar y transmitir los saberes.

Esa mirada global integradora supone indagar acerca de cómo hemos aprendido, cómo aprendemos, qué referentes podemos hacer conscientes, qué objetivos nos marcamos y qué significado tiene la profesión.

1.3. CARACTERÍSTICAS.

Para cualquiera que sea el modelo establecido los nuevos tiempos conducen fundamentalmente, como una necesidad a:

- Reconceptualizar el contenido de las funciones tradicionales de la supervisión y valorar la aparición de otras.
- Cambiar los métodos y estilos de supervisión.

El planteamiento de reconceptualizar el contenido de las funciones está relacionado, entre otros, con la evaluación de la calidad de la educación, considerada hoy internacionalmente como una de las prioridades básicas para los sistemas educativos. La instrumentación de mecanismos de evaluación de la calidad de la educación no puede verse al margen de la práctica de la

supervisión educativa, por cuanto a la supervisión correspondió siempre la función de ofrecer criterios valorativos sobre la calidad de la gestión del sistema. Por tanto, la función de evaluación dentro de la supervisión se acrecienta y esta debe formar parte de los mecanismos para el monitoreo permanente de la calidad de la educación. Ya en algunos países se insertan, dentro de la práctica supervisora, mecanismos para contribuir a la evaluación de la calidad del sistema. Estos mecanismos tienen carácter externo veces o propenden a fortalecer la evaluación interna en otros casos. La función de evaluación adquiere en estas nuevas circunstancias una dimensión estratégica. El asesoramiento como parte de la supervisión resulta efectivo sólo si existe la capacidad de desarrollarlo sobre la base de buenas relaciones humanas y una comunicación coherente entre supervisores, directores y docentes. La función de asesoramiento de la supervisión toma hoy mayor relevancia por la influencia positiva que a partir de ella se puede lograr en la preparación de las estructuras de dirección. El asesoramiento debe fundamentalmente concentrarse en la inscripción de esquemas prácticos que involucren la tecnología y los procedimientos para un nuevo estilo de gestión pedagógica en el aula.

Paralelamente con esta evolución de las funciones básicas de la supervisión se plantea también la aparición de nuevas funciones, entre las cuales tiene gran importancia la función de mediación. Esta función, surgida de la complejidad que caracteriza a los sistemas educativos y sus instituciones permite conducir acuerdos y consensos entre los actores del sistema en un flujo descendente (canalización o transferencia de la política educativa) o ascendente (comunicación a los niveles superiores sobre los aspectos, necesidades, deseos de las instituciones y niveles educativos para retroalimentar la toma de decisiones).

Los cambios que experimentan hoy los sistemas educativos ante las nuevas exigencias contemporáneas también influyen de forma significativa en la necesidad de emplear nuevos métodos y medios y por tanto nuevos estilos de supervisión.

La supervisión educativa ocupa un lugar importante en la estructura organizativa del Ministerio de Educación del Perú. Tal es así que esta función

está adjudicada a todos los órganos desconcentrados como son las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local. El Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa aprobado por el D.S. N° 050-82-ED, señala que la supervisión tiene la finalidad de cautelar el correcto funcionamiento técnico-pedagógico y administrativo de la educación peruana; por lo tanto, debe llegar a todas las instituciones en sus distintos niveles y modalidades. La Ley General de Educación N° 28044 establece que las Unidades de Gestión Educativa Local son responsables, entre otras funciones, de:

- ✓ Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional,
- ✓ Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional y prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

No cabe duda de que los servicios de supervisión y apoyo escolar provistos por la administración del sistema educativo constituyen elementos fundamentales para asegurar el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones. Sin embargo, a pesar del reconocimiento que reciben, estos servicios han sido descuidados por los responsables de la formulación de políticas educativas, más aún cuando el financiamiento educativo comenzó a disminuir.

La problemática analizada tomó como referencia el reglamento para las instituciones públicas y privadas la Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, en lo referente a su creación, autorización, revalidación, organización y funcionamiento institucional, pedagógico y administrativo, así como sus planes de estudio, articulación e infracciones y sanciones, encontrando en el IESP “Ciro Alegría Bazán” de la provincia de Chepén los siguientes problemas:

1.3.1. Cuadro de fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradición y prestigio en el Valle Jequetepeque. 2. Único Instituto Público de la provincia de Chepén que oferta carreras de Formación Tecnológica y magisterial. 3. Docentes nombrados y contratados poseen más de un título profesional; con estudios de segunda especialidad y de postgrado. 4. Carreras profesionales de acuerdo a la demanda del mercado. 5. Docentes capacitados en el Nuevo Diseño Curricular Básico. 6. Modernos Centros de Cómputo con acceso a Internet. 7. Moderna factoría y laboratorio de inyección para brindar servicio a la comunidad y aprendizaje de los alumnos de Mecánica de Producción y Automotriz. 8. Moderno centro contable para asesoría de la microempresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe asignación del canon minero por parte del Estado. 2. Restringido mantenimiento a las máquinas, equipos y material deportivo por falta de presupuesto. 3. Docentes y personal administrativo se resisten al cambio de actitud. 4. Los sílabos de las Unidades didácticas no parten de un diagnóstico situacional real en todas las carreras profesionales. 5. Poca articulación de la práctica docente con la investigación científica y tecnológica. 6. No se desarrolla en los alumnos el espíritu investigador y creativo debido a la escasa inversión presupuestal. 7. Limitada capacitación tecnológica de los docentes de las diferentes carreras. 8. Limitada comunicación entre los órganos de alta dirección y los otros estamentos institucionales. 9. Limitada supervisión de las

<p>9. Generación de ingresos propios a través de la elaboración y ejecución de proyectos productivos y de servicios.</p> <p>10. Proyección de servicios de salud a la comunidad chepenana.</p> <p>11. Moderno y amplio auditorio.</p> <p>12. Presenta áreas verdes en sus diferentes ambientes, preservando la ecología ambiental.</p> <p>13. Infraestructuras deportivas disponibles para beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>14. Consolidado prestigio institucional en la formación de profesionales técnicos, que permite captar jóvenes de las provincias cercanas y a nivel nacional.</p>	<p>actividades académicas y administrativas.</p> <p>10. Limitada proyección de servicios sociales a la comunidad.</p> <p>11. No se brinda un eficiente servicio de tutoría a los alumnos debido a la falta de un área específica encargada para tal fin.</p> <p>12. Insuficiente apoyo económico para que los docentes accedan a programas de capacitación especializada.</p> <p>13. Falta de producción intelectual de los docentes y estudiantes, en el área de la investigación.</p> <p>14. Clima institucional no apropiado para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>15. Falta de un centro de informática debidamente organizado e implementado para mejorar la gestión institucional.</p>
---	---

Fuente: PEI – 2013 (Vigente) – I.S.E.P. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN - LA LIBERTAD.

1.3.2. Cuadro de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernización de políticas educativas (NDCB) del MED. 2. Participación de los estudiantes en las Microempresas de nuestra zona de influencia, de acuerdo a los perfiles profesionales de las diferentes carreras. 3. Demanda del mercado local y regional de proyectos productivos y de servicios. 4. Existencia del servicio de Internet en toda la institución para el intercambio de información. 5. Proceso de acreditación que permitirá mejorar la calidad del servicio educativo ofertado por la institución para el desarrollo de la comunidad. 6. El MED facilita los mecanismos para que las instituciones educativas de nivel superior puedan cambiar carreras profesionales en función de la demanda. 7. Políticas de apoyo para la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública en Educación. 8. Existencia de áreas libres que pueden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de Instituciones Educativas de Nivel Superior Públicas y privadas en la zona de influencia. 2. Falta de política de desarrollo en capacitación, infraestructura y equipamiento por parte de la Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnica Productiva. 3. Inseguridad ciudadana debido a la zona de ubicación de nuestra institución.

ser aprovechadas para el desarrollo institucional.	
9. Implementación de la biblioteca virtual al servicio de los estudiantes.	
10. Implementación de un centro de hospedaje y comedor estudiantil al servicio de los estudiantes.	

Fuente: PEI – 2013 (Vigente) – I.S.E.P. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN - LA LIBERTAD.

1.3.3. Problemática académica – administrativa – profesional e institucional.

a. Problemática académica:

- ✓ Ambiente de biblioteca inadecuado para el estudio de los alumnos.
- ✓ Material bibliográfico insuficiente con un gran porcentaje de libros desactualizados.
- ✓ Los laboratorios y talleres no están debidamente equipados ni cuentan con mantenimiento adecuado.
- ✓ Bajo nivel académico de los ingresantes al I.S.E.P. “Ciro Alegría Bazán”.
- ✓ Algunas unidades didácticas no se desarrollan de manera equilibrada en cuanto a contenidos teóricos y prácticos.
- ✓ Los estudiantes desconocen los documentos Técnico Pedagógico (Plan Curricular, Syllabus y Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica.)
- ✓ Práctica de la metodología tradicional por parte de algunos docentes, en el desarrollo de las sesiones de clase en el aula, generando un aprendizaje memorístico y acrítico.

b. En la Gestión Administrativa

- ✓ Se realiza el mantenimiento de mobiliario de las aulas y oficinas administrativas en los meses de febrero y marzo.
- ✓ El ISEP “CAB” no tiene un sistema de seguimiento a sus egresados, para establecer su inserción y desempeño en el mercado laboral.
- ✓ El I.S.E.P. “Ciro Alegría Bazán” no cuenta con un plan integral de capacitación, actualización y especialización para los Directivos, Docentes y Administrativos.
- ✓ Falta de difusión y promoción de los servicios profesionales que ofrece el I.S.E.P. “Ciro Alegría Bazán”.

c. En lo Profesional

- ✓ Los docentes de algunas carreras profesionales, no se proyectan a la comunidad, a través del servicio de asesoramiento especializado.
- ✓ La mayoría de los docentes no se identifican con la visión, misión y los objetivos institucionales.

d. En lo Institucional

- ✓ Falta de acondicionamiento y equipamiento de los ambientes físicos, para un mejor desempeño profesional de los docentes.
- ✓ No existe una política de estímulos para el desarrollo de actividades de investigación, de ciencias y tecnologías, y de participación comunal.
- ✓ El inadecuado clima institucional no contribuye en lograr los objetivos y proyectos planteados.
- ✓ Algunas carreras profesionales que oferta el I.S.E.P. “Ciro Alegría Bazán” tienen poca demanda de postulantes.

1.4. METODOLOGÍA APLICADA

Dada la identificación del objeto de estudio y el planteamiento de los objetivos, la investigación desarrollada asumió un enfoque Cuantitativo y cualitativo. Se recogió datos empíricos que posteriormente se analizaron para lograr generalizaciones sobre dichos datos obtenidos. La modalidad metodológica del estudio investigativo fue Propositiva.

Se tomó como referencia de análisis los aspectos considerados en el proceso de operacionalización de la variable, diseñada desde el proceso de planificación de la investigación, según como se aprecia en la tabla adjunta.

Tabla 01: Elementos del proceso de supervisión estratégico.

Plan de supervisión estratégico	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y direccionalidad.• Participación en los procesos de evaluación y en el planteamiento de nuevas mejoras de la calidad.• Compromiso en el reconocimiento de los esfuerzos realizados para la consecución de mejoras.• Implicación en acciones directas asociadas con la gestión académica.
	Política y estrategia	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de políticas y estrategias para la consecución de los objetivos de Calidad.• Utilización sistemática de la información necesaria para la toma de decisiones.• Existencia de método de seguimiento de la planificación estratégica.• Información a todo el personal de los objetivos de la institución relacionados con su puesto de trabajo.

	Gestión del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la gestión del personal en relación con los planes y objetivos estratégicos. • Proceso de evaluación del personal, como elemento importante para la mejora de la Calidad. • Posibilidad de participación del personal en la elaboración de mejoras. • Proceso de desconcentración de autoridad y de responsabilidades, para agilizar la gestión académica. • Reconocimiento y recompensa de los esfuerzos destinados a la mejora de la Calidad. • Estrategias de comunicación.
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de asignación y utilización de los recursos en relación directa a los objetivos de Calidad de la gestión académica. • Calidad y utilización de la información necesaria para la toma de decisiones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control del uso eficiente de los recursos materiales. • Identificación y utilización de nuevas tecnologías para conseguir servicios mejores y más competitivos.
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procesos clave. • Sistema que garantiza pertinencia. • Seguimiento y control de las actividades en relación a los objetivos y estándares predefinidos. • Proceso de mejora continua basada en la identificación de las oportunidades y necesidades. • Auditorías y otros métodos de información para evaluar el grado de eficacia y de aplicación de los sistemas utilizados. • Control y mejora continua de los procesos de soporte (como gestión académica, económica, de personal, patrimonial, de obras y mantenimiento, organización de servicios internos, gestión de la calidad, elaboración de estrategias institucionales, etc.)

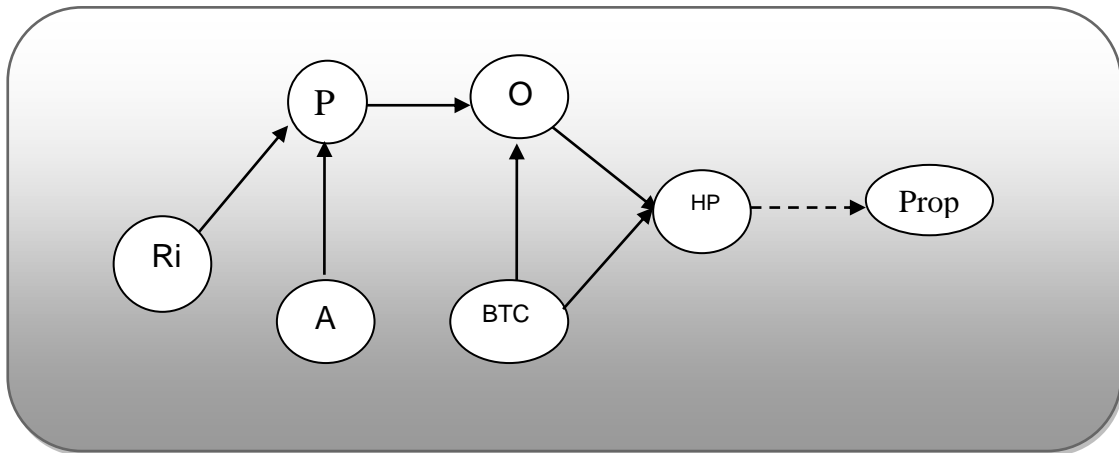
	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones sistemáticas de los factores de predicción que influyen en la satisfacción de los clientes. • Análisis de las mediciones de los factores de predicción y de las tendencias que presentan los resultados. • Mediciones sistemáticas mediante encuestas de satisfacción de los usuarios. • Comparación de los resultados con los de otras instituciones locales.
	Impacto en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación activa de la institución en la comunidad. • Tendencias de los resultados de las carreras profesionales.

Tabla 02: ámbito de la gestión académica.

Gestión académica	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática de la docencia – formación permanente del docente – currículum – profesionalización. • Gestión de la docencia – la investigación como eje integrador del quehacer pedagógico – curricular y de la didáctica desde el enfoque de las ciencias de la educación. • Enfoques pedagógicos.
	Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la carrera (caracterización) – las disciplinas – énfasis en el proceso de formación (académico – laboral - investigativo) • Planificación a nivel de disciplina – asignatura – módulo en la carrera profesional.
	Gestión Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación – tendencias curriculares – Optimización del proceso enseñanza – aprendizaje. • Didáctica – Aprendizaje desarrollador. • Función investigativa del maestro (estrategias activas participativas) – aprendizaje servicio funcionalidad en la docencia superior.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se utilizó el siguiente diseño:

FIGURA Nª 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



Donde: Ri: Realidad inicial; P: Problemática; A: Antecedentes; O: Objetivos; BTC: Base teórica Científica; Hp: Hipótesis; Prop: Propuesta

El Instituto Superior de Educación Público “Ciro Alegría Bazán” – Chepén - La libertad; oferta las siguientes carreras profesionales:

1. ADMINISTRACIÓN;
2. CONTABILIDAD;
3. ENFERMERÍA TÉCNICA;
4. MECÁNICA AUTOMOTRIZ
5. MECÁNICA DE PRODUCCIÓN
6. ADMINISTRACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES
7. LABORATORIO CLÍNICO
8. COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA
9. EDUCACIÓN SECUNDARIA:
 - COMPUTACIÓN E INFORMATICA
 - IDIOMAS: INGLÉS.

CUADRO Nº 1

DISTRIBUCIÓN DE LOS ALUMNOS MATRICULADOS EN EL I.S.E.P. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” EN EL I SEMESTRE- 2013

Ciclo Acad.	I		III		V		VII		TOTAL		TOTAL	%
Sexo	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
FORM. MAG.	20	30	-	-	-	-	-	-	-	-	50	5
FORM. TEC.	174	196	141	186	131	157	12	11	458	550	1008	95
TOTAL	194	226	141	186	131	157	12	11	458	550	1058	100
%	46	54	43	57	45	55	52	48	43	57	--	100

FUENTE: Archivo de Secretaría Académica del I.S.E.P “C.A.B.” – 2013.

De la población descrita, se trabajó con el 10% del total el cual equivale a 106 estudiantes y se seleccionó utilizando la técnica del azar, buscando que sea proporcional respecto a las carreras profesionales existentes, seleccionando así la muestra.

Considerando que el método es el procedimiento que vamos a seguir para desentrañar los aspectos y las relaciones que configuran el objeto de estudio, en la investigación se hace referencia a los pasos que debemos dar, en un orden determinado, para alcanzar un objeto. A pesar que para investigar cada objeto concreto se ha de utilizar un procedimiento específico. Es necesario aclarar que se diferencia de metodología, la cual hace referencia a las distintas perspectivas o modos de entender el método científico y su procedimiento; en definitiva, las teorías sobre el método. Las técnicas, por su parte, hacen referencia a instrumentos concretos de investigación, herramientas que forman parte del proceso investigador y son útiles para la recogida de datos y su posterior análisis. En función a ello se utilizó:

- ✓ **Técnica de gabinete:** A través de fichas bibliográficas, de resumen comentario, textuales, que servirán para sistematizar el marco teórico de la investigación.

- ✓ **Técnica campo:** Se utilizó instrumentos diversos, que permitieron el recojo de información pertinente.

La información cuantitativa se procesó utilizando la estadística descriptiva al 95% de confiabilidad. Sobre esta base se organizó la propuesta teórica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se organizó el marco teórico. Sirvió la teoría del liderazgo en la construcción del plan de supervisión estratégico.

2.1. BASE TEÓRICA.

2.1.1. El plan de supervisión estratégico.

El campo de que se ocupa la supervisión es el sistema educativo, con el que se establecen relaciones formalizadas para su control, orientación, guía y evaluación. La Supervisión no solo se empeña en conocer el sistema escolar sino también en programar como transformarlo y perfeccionarlo. La Supervisión se inserta en el sistema escolar al servicio de esa causa final impulsando y orientando los esfuerzos en pos de ella. La Supervisión en consecuencia, incide directamente en la calidad de la educación, es como ahora se reconoce, un factor de calidad. En definitiva a la supervisión le preocupa cómo conseguir el buen funcionamiento del sistema y en ello cifra sus empeños.

Desde sus orígenes la supervisión ha desarrollado sus esfuerzos buscando la cohesión del sistema escolar. La supervisión es el garante del funcionamiento del sistema escolar y se encarga de su vigilancia, orientación y evaluación y, en última instancia de informar si las necesidades han sido suficientemente atendidas, si las normas se han ajustado a las necesidades y si se han conseguido los resultados esperados que justifican los recursos y los medios puestos a su servicio.

La supervisión estudia la educación como fenómeno social, que se consigue fundamentalmente en el sistema educativo. Consiguientemente la supervisión no puede hacer abstracción de la filosofía política que determina las acciones del gobierno, como no puede cerrarse a la cultura que el sistema educativo tiene que transmitir y del que es, en alguna medida, fuente. Entre la cultura y la política, la supervisión se inserta en

su tiempo y en su equilibrada concurrencia encuentra sentido a sus funciones.

La supervisión hay que abordarla, pues, desde la cultura del país en el que se mueve y desde el sistema político que la hace posible. Por eso la función supervisora, aunque con valores y métodos estables y universales, en cuanto a su justificación y actuaciones, tiene que irse adaptando continuamente al sistema político, al sistema administrativo, al sistema escolar y fundamentalmente al sistema cultural, científico y técnico de la sociedad.

2.1.1.1. Funciones de la supervisión.

La función supervisora debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema escolar, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación. Estas actividades condicionan las funciones básicas de la supervisión; control, evaluación, asesoramiento.

Las características principales de estas funciones son:

A. Supervisión y función de control: El control es la función básica e imprescindible de la supervisión, sin control no se puede pasar a las otras funciones. Generalmente no se recepciona con agrado, pero a pesar de su carácter impopular se hace inevitable como ejercicio profesional. El control puede ser repudiado en nombre de un deseo utópico de libertad, llevado a sus últimas consecuencias e igualmente repudiado por quien no desea ser molestado en el ejercicio de su trabajo docente. Un Estado moderno no puede renunciar a la función de control y menos en el sector educacional.

La función de control tiene como objetivo que las actividades de la organización se traduzcan en los resultados previstos y, al mismo tiempo, para que esto sea así, hay que concebir el control no sólo como una constatación de hechos o un juicio sobre lo que sucede, sino como forma de influir en la conducta de estos miembros de la organización, porque de otro modo la simple constatación no haría que

los miembros se comportaran en función de unos objetivos para lograr unos resultados.

Todo sistema de control lo que hace, fundamentalmente, es recoger, almacenar, analizar, sintetizar y transmitir información relevante sobre el contexto, el proceso y el producto del sistema general al que sirve, en este caso, del sistema educativo. Por tanto, el control requiere, en principio, unas metas que son las que guían toda la actividad y la conducta de la organización. El establecimiento de estas metas es una de las grandes funciones de la planificación. Pero además de estas metas que parece que le pueden venir dadas al controlador, el control requiere unos standard, es decir, unos patrones de rendimiento que se establecen, cuantifican, operacionalizan apoyándose en las metas. A su vez, el control exige una "medida" que puede concebirse como constatación objetivada y cuantificada. Finalmente el control supone una comparación de las realizaciones de la organización con estos standards y unos medios para poner en marcha los procedimientos correctivos de las realizaciones, cuando se apartan de las metas.

Por tanto, el sistema de control podría equipararse con un conjunto o sistema de reglas y la supervisión de su cumplimiento. Naturalmente, las reglas se identifican con los criterios de conducta aceptables dentro de la organización. En nuestro caso, los profesores, los directores los alumnos, en fin, todo el sistema debe comportarse de una determinada manera, especificada en las reglas. Pero en cualquier caso, hay que decir que el control realmente lo que trata es de constatar si la cantidad y la calidad de resultados y procesos u operaciones es la correcta.

Es evidente que el control no puede poner en peligro lo que es esencial de la realidad que quiere controlar. Un sistema de control que pusiera en peligro las características implícitas en esa actividad que llamamos educación sería inadecuado.

La función del control sería la comprobación del rendimiento del sistema y de su adecuación a los objetivos. Por consiguiente,

estaríamos controlando fundamentalmente su eficiencia su eficacia y efectividad.

Pero la supervisión, por ser la educación una realidad tan peculiar, nunca ha sido un elemento solamente de control. Siempre ha comportado una función de ayuda al profesor, de asesoramiento al sistema que, de alguna forma, se consideraba implícito en el propio concepto de control. No obstante, la función básica de la supervisión ha seguido siendo el control del rendimiento para tomar después las medidas necesarias en orden a evitar las desviaciones de los objetivos. Por tanto, se ha constituido una especie de canal de doble vía: por un lado, lleva a la Administración y a la sociedad la valoración de la situación educativa: por otro, informa al propio sistema educativo de las expectativas y aspiraciones sociales y de la normativa general a la que debe adecuarse.

- B. Supervisión y función de asesoramiento: La función de asesoramiento, orientación e información marchan unidas y no pueden separarse del control. Sobre la base del diagnóstico que determina el control los inspectores se deben convertir en "Consejeros y orientadores de los maestros, dominando de su labor la función pedagógica a la fiscal y deben convertir la inspección en un instrumento activo de la reforma escolar". Esta función conlleva la propuesta de acciones concurrentes para mejorar la calidad de la enseñanza, es un elemento facilitador del cambio educativo ya que ha de concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en el profesorado el desarrollo de su competencia profesional.

El supervisor en función de asesoramiento ayuda al personal a lograr sus objetivos, procura la cohesión y la unidad aportando su esfuerzo y los recursos necesarios para el beneficio colectivo, para ello deben estar debida y permanentemente informado, ya que sea a través de los canales oficiales o por propia iniciativa.

Para Wiles los supervisores en función orientadora: "ayudan a establecer intercambio de pensamiento y opiniones, ayudan a las personas a aprender a escucharse unas a otras; relacionan a quienes tienen problemas similares o solicitan la cooperación de quienes puedan prestarla. Escuchan las discusiones de los problemas que presentan los maestros y sugieren algunas recomendaciones para ayudar a la solución de los mismos. A los maestros que se acercan a ellos solicitando colaboración técnica les aconsejan y sugieren materiales adecuados para sus enseñanzas. Demuestran su capacidad y experiencia trabajando en grupos". Cuando la calidad del aprendizaje mejora notablemente a causa de la labor de la supervisión, es indudable que la función de asesoramiento ha cumplido su papel.

C. Supervisión y función de evaluación: La evaluación es una función concurrente para el servicio de inspección pues está presente en todas sus actividades. De hecho en cualquier visita se produce una apreciación sobre el funcionamiento del centro, del claustro y de los profesores en particular, aunque el objetivo que la haya motivado no sea evaluador.

La evaluación es parte del proceso de enseñanza aprendizaje, es un proceso sistemático destinado a obtener información que permita enjuiciar cualquier aspecto de la realidad educativa, como base previa para la toma de decisiones. El ámbito fundamental de evaluación, propio de la supervisión, es el subsistema operativo del sistema educativo, es decir, los centros docentes.

El principio sobre el que se basa esta acción es que la escuela aparece, cada vez más, como la célula base del sistema escolar; el lugar en el que se concentran las condiciones de éxito del acto educativo, de ahí que sea indispensable disponer de los medios adecuados que permitan evaluar su funcionamiento y resultados, para conocer la calidad de enseñanza y los resultados académicos, el ambiente y la vida escolar, la dirección y gestión, la adaptación al entorno económico y socio cultural.

Está claro que el centro es un todo, una unidad de funcionamiento. Su evaluación debe ser pues sistemática y debe incluir antes que nada la dimensión disciplinar, que es la función misma del centro escolar.

2.1.1.2. El supervisor.

Sus características

El supervisor es ante todo un maestro, un educador cuya misión es la de cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas, maestros y profesores.

Debe tener por su responsabilidad una formación más completa, una información más amplia y más actualizada, una noción más clara y más concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencia en técnicas pedagógicas.

Por otra parte, el supervisor tiene a su cargo la responsabilidad de una política educacional, debe constantemente evaluar el proceso, armonizar las tendencias, unificar los criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre el cuerpo docente, los técnicos del Ministerio y las demás autoridades educacionales. En realidad debe ser el mejor factor de síntesis y de intercomunicación entre la orientación, las aspiraciones de una comunidad, el idealismo del profesorado y los aspectos constantes de la investigación pedagógica. Es a la vez un inspector, un educador, un animador, un investigador y un promotor.

Para responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas el supervisor debe poseer: sensibilidad, capacidad analítica, capacidad de comunicación, dominio del currículo y la enseñanza, buenas relaciones humanas y responsabilidad social.

Estos son estándares rigurosos, criterios mucho más exigentes de los que se aplican para seleccionar a los supervisores. Sin embargo, el dilema práctico de la supervisión es su legitimidad y los supervisores no pueden asumir estas responsabilidades básicas, sociales y docentes, sin un alto grado de capacitación y actuación personal y profesional.

2.1.1.3. Visión estratégica del plan.

Desde la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos disponibles para lograr los objetivos organizacionales establecidos. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Hoy en día no hay empresa que no elabore un plan estratégico para competir o mejorar su estado actual. El grado de complejidad y formalidad depende del tamaño o la función de la empresa. El planeamiento estratégico, analiza la situación actual y desarrolla medios para lograr su misión. Al respecto:

Categorías que intervienen en el plan de supervisión estratégico:

A. Estrategia: Se define como un patrón o un plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización. Estas existen, por lo general, en casi todos los niveles de una organización o negocio. Dicho patrón, produce las principales políticas y planes para lograr tales metas u objetivos, la define, establece la clase de organización que es o pretende ser, precisa su naturaleza. Este patrón es efectivo durante largos periodos, es lo que diferencia de una táctica.

Una táctica no es una estrategia, porque éstas pueden surgir a cualquier nivel, ya que son lineamientos de corta duración, ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. Una estrategia, define una base continua enfocando esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos. Puede considerarse como guías para la acción o como los resultados de un comportamiento decisorio real.

A.1. Factores y elementos estructurales básicos:

Objetivos claros y decisivos: Unos objetivos claros y precisos para que proporcionen continuidad, den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas deben ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas.

Conservar la iniciativa: Cumplir ciertos objetivos puede demandar mucho tiempo, es posible descender la moral. Es importante mantener la confianza conservando la iniciativa y lograr el éxito necesario para la independencia y la continuidad.

Flexibilidad: Ningún plan estratégico debe ser rígido.

Liderazgo coordinado y comprometido: Los líderes en una empresa, deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

Sorpresa: El factor sorpresa es un factor determinante. Atacar en los momentos esperados, con una correcta sincronización, podría alcanzar un éxito fuera de toda proporción.

Seguridad: Es importante al definir una estrategia desarrollar un sistema efectivo, lo suficientemente inteligente para prevenir sorpresas.

B. Dimensiones de la estrategia: La estrategia tienen: metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse; las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

El desarrollo de las metas u objetivos es parte integral de la formulación de las estrategias. Las estrategias efectivas, se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, eso da cohesión equilibrio y

claridad. Algunos impulsos son temporales, pero otros serán continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Las unidades organizacionales, deben coordinarse y las acciones deben controlarse, de lo contrario toda estrategia fracasará.

La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido, es decir, es necesario construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Toda organización o empresa cuenta con muchas estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse como un elemento de cohesión de la estrategia de alto nivel.

C. Planeación estratégica: Planear una estrategia, no es específica para todas las organizaciones, su formulación puede variar. Pero un proceso se puede desarrollar, al menos en forma conceptual. Los Insumos: Pueden ser limitantes en la administración de una empresa debido a sus recursos humanos, financieros y físicos. Se consideran insumos: Personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas, metas de los demandantes.

Perfil de la empresa: Determina la posición de la empresa. Es el punto de partida que determina ¿Qué es?, ¿Cómo se encuentra? Y ¿A dónde se dirige o va?

Orientación de la alta dirección: Está configurada en especial por los gerentes de alto nivel. Su orientación es importante para la formulación de la estrategia.

2.1.2. La gestión académica: asociada con el desempeño docente:

2.1.2.1. Principales tendencias del desempeño docente:

La globalización, la revolución tecnológica y la emergencia de la sociedad del conocimiento han terminado por cambiar radicalmente la forma de producción y por lo tanto la forma de trabajar. De esta manera nuevas exigencias y requerimientos laborales se empiezan a demandar. Como resultado de ello, en relación a las profesiones y la formación profesional se observa el desarrollo de las siguientes tendencias:

A.1. Emergencia de un nuevo concepto de profesionalidad y cambios en la cultura del trabajo profesional. La complejización de la división social del trabajo con la especialización estuvo en la base del surgimiento de las profesiones en la sociedad industrial. La organización productiva pertinente para la producción masiva exigió la división compartimentalizada sustentada en una super especialización. En ese sentido el fundamento que sustentaba la racionalidad productiva era las funciones y las tareas. La cuestión de la profesión y la profesionalidad era un asunto de oferta. La sociedad postindustrial plantea la cuestión en otros términos. Es un asunto de competitividad. La orientación de la producción se orienta a la atención segmentada. La exigencia por innovar es permanente. Por lo que la cuestión de la profesión y la profesionalidad es un asunto de demanda. Hay una exigencia de profesionalismo efectivo. Interesa más los resultados. Por ello señalamos que transitamos de las profesiones funcionales a las profesiones competitivas. De la lógica del puesto de trabajo a la lógica de las competencias. De un énfasis en la oferta de trabajo profesional a un énfasis de la demanda por trabajo profesional. Los mercados laborales profesionales ya no solo exigen de la acreditación profesional sino que demandan efectividad a la intervención profesional. Ya no es suficiente acreditar ser profesional con el título hoy se trata de ser un profesional competente. Ya no es la demanda para desarrollar determinadas tareas o asumir funciones de lo que se trata ahora es de producir resultados.

A.2. Presencia de nuevos escenarios laborales y profesionales. En el caso de Latinoamérica la redefinición del estado y la liberalización de la economía conducen a una precarización de los mercados laborales del profesional en el Estado. En ese sentido las profesiones tienden a ser más liberales. Se observa una fuerte orientación a gestionar la profesión como una empresa personal. La consultoría, la capacitación y el coaching se constituyen en nuevas modalidades de ejercitar la profesión.

A.3. La formación por competencias. De una formación solo centrada en lo cognitivo, las habilidades y destrezas, las actitudes y valores a una formación sustentada en las competencias. De una formación para el desempeño profesional a una formación en el desempeño profesional. La incorporación del componente laboral en los procesos formativos recurriendo para ello ya no a escenarios artificiales sino incorporando el proceso a procesos reales.

A.4. La formación continuada. Concepto que se incorpora como resultado de los desequilibrios progresivos que se suceden entre los conocimientos adquiridos en los procesos formativos formales profesionales y aquellos que se van obteniendo como producto del avance de las distintas disciplinas profesionales. La velocidad con que se produce la innovación y con la necesidad de superar la obsolescencia del conocimiento del profesionista tiende a incorporarse el concepto de actualización profesional como un elemento esencial dentro del desarrollo de las profesiones.

2.1.2.2. Las competencias asociadas con la formación profesional.

La formación de profesionales, constituye una de las funciones fundamentales en el desarrollo del docente, su concepción se racionaliza en la idea de encargo social, que si bien representa la necesidad de un compromiso entre actividad académica y necesidades sociales, ha sido asumida con significados diversos. De esta manera se evidencian las

características propias de una institución compleja que combina roles educativos, de desarrollo de la actividad científica, de interacción con su contexto, y de agente de cambio, de acuerdo a las exigencias y necesidades de nuestras sociedades.

La formación de profesionales, está relacionada con procesos sociales más generales, y constituye una función determinada por los propios objetivos del sistema socioeconómico y político en que se encuentra inserta, de la cual es producto y agente de su desarrollo; por lo que su estructura, obedece al diseño de un conjunto de relaciones sociales que entrelazan diversos componentes e instituciones de una situación social dada.

Las exigencias de los procesos laborales contemporáneos y la reorganización de los mercados hace referencia a una revolución en las competencias y labores requeridas para los futuros niveles y tipos de empleo y trabajo, y constituyen una base objetiva de la integración de muchas de las competencias necesarias, no sólo de los procesos en el ámbito laboral, sino del desarrollo personal y social, convirtiéndose de hecho en uno de los elementos más importantes en la indagación de la correspondencia entre el desempeño de los jóvenes profesionales y el nivel real de exigencia de las mismas en los distintos medios y situaciones de trabajo concretos.

El estudio de las competencias ocupa hoy un espacio de primer orden y es tratado por diversas instituciones y autores, mediante los cuales pueden reconocerse determinadas tendencias en su tratamiento y definición. En la instancia más completa y básica podría entenderse por competencia a los conocimientos, capacidades y valores asociados con un determinado ámbito del quehacer humano. Las competencias no son algo que se asimila de una vez para siempre, más bien son procesos que incrementan sus potencialidades a partir de sus secuenciales avances.

A toda profesión le corresponde un modo particular de actuación. Es decir le asiste una determinada lógica de acción. Esta lógica se expresa en lo

que se llama competencia profesional. Es decir hacer bien lo que le corresponde hacer. La lógica de la profesión si bien es cierto es consustancial a la acción profesional esta se encuentra estrechamente condicionada por las circunstancias del entorno en que se produce (campo de acción o el objeto de la profesión).

La lógica de la acción profesional comprende los siguientes elementos:

- ✓ Un campo de acción. Esto es la precisión del objeto de la profesión.
- ✓ Un desempeño. Esto es un modo de actuación. Una macro capacidad o competencia.
- ✓ Un saber - saber. Esto es una capacidad cognitiva.
- ✓ Un poder hacer. Esto es una capacidad instrumental o una habilidad y destreza.
- ✓ Un querer ser. Esto es una capacidad actitudinal y en valores.

Es en la acción profesional donde se produce el desempeño. Y en el desempeño se articulan, se compaginan se integran los conocimientos, las habilidades, las actitudes y valores.

Por eso la competencia tiende a ser definida como la capacidad del profesional para “ejercer concretamente” la actividad profesional, poniendo en juego los conocimientos, el saber hacer y las cualidades personales. El resultado de la acción profesional es la solución de problemas propios del objeto de la profesión. Es en este resultado donde se manifiesta el desempeño. Por eso se dice que un profesional es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

El desempeño es el modo de actuación. Este solo se puede evidenciar en la actuación misma. El profesional que es competente muestra la posesión individual de conocimiento, habilidad y actitudes que se constituyen en base para el desempeño eficaz de una función productiva. Una función productiva es el conjunto de actividades que se realiza para la generación de un bien o servicio. “Saber tecnológico” es el concepto que Inés Aguerro subraya cuando se refiere a la competencia: “... la

competencia es un saber hacer, con saber y con conciencia. Es decir saberes, pero incluye conciencia de lo que estoy haciendo. Hace referencia a un conjunto de propiedades de cada uno de nosotros que se están modificando permanentemente”.

Es importante subrayar que cualquier tipo de competencia tiene que responder al espacio y el tiempo histórico que sirven de contexto. El concepto de competencia, en su concepción específica, surgió de la conveniencia de promover una mayor vinculación entre la formación y el aparato productivo. Podría decirse que el concepto de competencia intenta lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de las personas, de las empresas, de la sociedad y, en general, de la realidad contemporánea global.

Según estudios realizados por Leonard Merstens, el flujo de capitales y de tecnologías entre países desarrollados y de éstos hacia los países subdesarrollados va modificando su cauce a favor de la búsqueda de una fuerza laboral de cualidades superiores. “Siendo así, en el mundo de hoy, donde el intercambio desigual se profundiza y las ventajas competitivas se concentran por lo general en unos pocos países altamente desarrollados, formar profesionales de nivel superior en nuestras universidades, dotados de aptitudes y habilidades que los capaciten para generar individual y colectivamente un quehacer profesional no sólo de alta competencia, sino además distintivo, basado en una cultura nacional propia abre, sin lugar a dudas, nuevas y sólidas posibilidades al desarrollo de nuestras economías. Se requiere de una educación flexible, con elevados requisitos de calidad social y de pertinencia que garantice la formación de cuadros técnicos y profesionales adecuados a los requerimientos de polivalencia, de pleno desarrollo de habilidades y competencias para la innovación de los mismos mercados laborales”.

En este sentido y como una perspectiva de la calidad de la educación que contribuye a orientar el diseño curricular, establece que desde la perspectiva formativa se debe cumplir con las exigencias de validez social y adecuación a un país, sistema político, cultura, economía y sociedad

concretos. Tener en cuenta las experiencias de la calidad de la educación en las habilidades requeridas por los profesionales, competencias o cualidades básicas necesarias, es dar respuesta a una paulatina transformación de la educación, que tiene una profunda significación para avanzar en su perfeccionamiento continuo y de este modo ofrecer una mejor respuesta a las demandas sociales”.

2.1.2.3. Las instituciones de formación profesional:

Las instituciones de formación superior para poder lograr sus propósitos vienen produciendo cambios esenciales para dinamizar con una política educativa diferente a la de tiempos anteriores; al respecto:

Un primer aspecto, de suma importancia, relacionado con la real capacidad de la Institución de dar respuesta a las demandas de este siglo que se ha dado en llamar “*siglo del conocimiento*” es la denominada ***masificación de la educación***. Como consecuencia de ello se aprecia una tendencia a lograr que una mayor parte de los adolescentes y jóvenes en edades comprendidas entre los 12 y los 23 años cursen estudios no sólo básicos, sino superiores, y que en algunos casos, rebasa ya el 50 % de esa población.

En muchos lugares esa tendencia ha puesto en crisis las capacidades de las Instituciones formadoras diseñadas para otros contextos e incapaces, con sus propios recursos, de dar respuesta a tales demandas de crecimiento.

Unido a ello, surge el debate en torno a si tales crecimientos ponen en riesgo la tradicional “*calidad*” de esas instituciones. Simplemente señalar que la verdadera calidad tiene que ser aquella que asegura los mayores niveles de acceso.

En segundo lugar está el asunto del ***financiamiento estatal*** de las Instituciones, con una tendencia a la reducción en la mayoría de los países, en franca contradicción con los incrementos del acceso, y que llevan a la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento. No pocas

veces esa búsqueda ha estado asociada a la transformación de la Educación en empresa, abandonando sus preceptos fundamentales y transformándose sobre la base de vínculos básicamente económicos con el sector productivo, conducentes a producir ingresos en lugar de saberes.

Lamentablemente, esa es una realidad bastante frecuente en nuestras repúblicas latinoamericanas, como única vía para asegurar su subsistencia.

En tercer lugar, y como consecuencia de que las Instituciones de formación gradualmente, van estrechando lazos de colaboración con la sociedad, con la que contraen compromisos de diversos tipos: sociales, económicos, culturales, etc., va teniendo lugar un proceso gradual de ***pérdida de su autonomía***. Es natural que ello ocurra, cuando abandona sus marcos tradicionales y se vincula de un modo más orgánico con el resto de la sociedad, ya que como consecuencia de esos nexos se establecen nuevas relaciones y con ello se comprometen determinados objetivos comunes que inciden de una u otra forma en el sistema educativo, desde el exterior, con más fuerza cuanto mayores son tales compromisos. Tales relaciones pueden surgir tanto con la sociedad civil como con las instituciones estatales, e incluso con el estado mismo, por lo cual los estudiosos de la Educación actual comienzan a utilizar un nuevo término para caracterizar esas relaciones: ***Heteronomía***. Se habla entonces de un cogobierno, en forma de “*triple hélice Institución-estado-sociedad*”, en lugar de la tradicional y clásica autonomía. Y resulta inevitable que eso ocurra, por las razones antes apuntadas.

En cuarto lugar, y asociado a tales nexos, va surgiendo gradualmente en la Institución Educativa la necesidad de evidenciar su responsabilidad social por medio de instrumentos que validen su quehacer. La propia sociedad, cada vez más, va exigiendo a las Instituciones Educativas que sea capaz de certificar los niveles de calidad con que se desarrollan sus procesos sustantivos, y con ello surge de modo bastante generalizado la necesidad de ***rendir cuentas a la sociedad*** de su quehacer.

La forma más común de rendición de cuentas a la sociedad la constituye hoy los procesos de evaluación y acreditación. Estos procesos cada vez más abarcan los distintos programas, tanto de Educación básica desde el nivel Inicial, primario, secundario, superior técnica y pedagógica hasta el nivel universitario y en los últimos años se han venido generalizando, al extremo de existir ya diferentes organizaciones internacionales constituidas con esos fines.

Otra cualidad que se abre paso con fuerza en las concepciones actuales de la Educación como institución social es la de **formación integral**; Implica atender la necesidad de lograr que nuestros alumnos sean creativos, independientes, preparados para asumir su autoeducación durante toda la vida, de modo que sean alumnos y docentes capaces de mantenerse constantemente actualizados, utilizando las oportunidades que ofrece la Institución desde un sistema adecuado de educación, que responda a las necesidades del desarrollo del país. Esto implica estar preparado para trabajar en colectivos, en equipos multidisciplinarios, participando activamente en la construcción social del conocimiento.

Una importante y nueva cualidad de las Instituciones de hoy la constituye el hecho de que se construye sobre **nuevos escenarios tecnológicos**, donde la computación y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) introducen cambios significativos en el quehacer académico. El problema principal lo constituye hoy la necesidad de cambiar el modo de pensar de los profesores, de tal forma que asuman a cabalidad tales conceptos y los incorporen de forma creadora en la transformación de los diferentes procesos.

El cambio de roles en relación con el papel que desempeñan estudiantes y profesores, y en general toda la comunidad educativa, es un elemento de vital importancia en tales transformaciones, que no puede dejar de ser tenido en cuenta en una reflexión de este tipo.

Todo el desarrollo científico y tecnológico experimentado por la sociedad en el pasado y actualmente, ha traído consigo, igualmente, nuevas

demandas de formación, a partir de necesidades que no siempre las instituciones han asumido con la rapidez requerida y que en su desarrollo han conducido gradualmente al surgimiento de una gran competencia en el mercado de producción del conocimiento, apareciendo así instituciones alternativas que igualmente se proponen capacitar a personas para el desempeño de nuevas funciones, con lo cual se va produciendo un fenómeno de **pérdida de exclusividad** como instituciones generadoras de conocimientos.

Por último, es necesario comentar otra cualidad de la Institución de este siglo, relacionada con una **redefinición de saberes**, como consecuencia de un desplazamiento hacia la investigación como motor de desarrollo.

2.2. La teoría del Liderazgo interactuando en el plan de supervisión estratégico.

Existen diversas teorías del liderazgo, en esta oportunidad se hace referencia a la terapia de los rasgos, Correa (2012) manifiesta que se enfatiza los atributos personales del líder, en un principio se atribuyó el éxito de los líderes a la posesión de habilidades extraordinarias, como energía, intuición, persuasión, muchos fueron los estudios realizados en la década de los 40, pero no lograron correlacionar rasgos con liderazgo exitoso, sin embargo, hoy ciertas investigaciones han buscado en la motivación y habilidades específicas aspectos más relacionados.

Los rasgos efectivos según Boyatzis, Lombardo, Bass, Yukl, citados por el autor antes indicado, son los siguientes: confianza en sí mismos, energía, iniciativa, madurez emocional, tolerancia al stress, locus de control interno, pragmáticos y orientados a resultados. Buitrago, León y Londoño, citado por Correa se refieren a las teorías del liderazgo y una de ella que interesó para la presente investigación es la denominada los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Esta teoría empezó en la Universidad indicada a finales de la década de los cuarenta, la misma que consideró dos dimensiones: la estructura de

inicio y la consideración. La estructura de inicio, está referido a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de una meta; incluye el comportamiento para organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

Un líder que se califica alto en estructura de inicio se describe como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo", "espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfatiza el "cumplimiento de las fechas límite. La consideración, señala que es probable que un colaborador tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos; es el grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores.

Un líder con alta consideración podría ser descrito como alguien que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, se muestra amistoso, los colaboradores pueden acercarse a él, trata a todos los subordinados como sus iguales.

Se llegó a explicar que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder "alto-alto") tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones; sin embargo el estilo "alto-alto" no siempre da resultados positivas, siendo relativo porque hay excepciones.

De esta teoría se tomó para el desarrollo de la investigación los rasgos efectivos a nivel del personal directivo, docentes y también del personal administrativo, de servicio y los padres de familia, como son la confianza en sí mismos, energía, iniciativa, madurez emocional, tolerancia al stress, locus de control interno, pragmáticos y orientados a resultados; las dimensiones básicas como la estructura de inicio y la consideración tendientes a lograr un gran desempeño y satisfacción con ello el

fortalecimiento de la gestión institucional. De allí que resulta interesante contar con el líder pedagógico: objeto de la gestión académica. Se conceptúa como líder pedagógico a alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo de trabajo (Ministerio de Educación, 2013).

En base a ello, el mismo Ministerio de Educación señala que un Director de una institución educativa con liderazgo pedagógico se caracteriza por poseer:

- a) Capacidad técnica. Corresponde al manejo pedagógico del Director para establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, brindar apoyo técnico a los docentes, evaluar, planificar los procesos educativos.
- b) Manejo emocional y situacional. Significa ser capaz de conducir la relación de los docentes y ser hábil a adaptarse a contextos cambiantes.
- c) Manejo organizacional. Se refiere a la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente a fin de permitir a los docentes realizar un buen trabajo.

Un Director debe estar capacitado para asumir diversos roles como: a) Establecer dirección; construir una visión, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas, tener altas expectativas de los estudiantes, b) Promover el desarrollo de capacidades. Apoyo individual a cada maestro, brindar reconocimientos y estímulos al buen desempeño docente c) Rediseñar la organización. Promover una cultura colaborativa, la formación de equipos pedagógicos, organizar la institución para que permita un buen desempeño, involucra a la familia y a la comunidad d) Gestionar el aprendizaje. Dar apoyo técnico a los docentes, monitorearlos, asesorar y orientar.

Universidad Finis Terrae (2011) señala que no hay un único enfoque para mejorar la enseñanza, pero hay 25 principales prácticas que se identifican como una contribución al liderazgo educativo:

Intervención académica, evaluaciones equilibradas, celebraciones, aula paseos virtuales, co-teaching/team docente, clasificación, aprendizaje individualizado profesional, entrenamiento de instrucción, la tecnología de instrucción, los equipos de liderazgo, mentoring, evaluación de las necesidades / planificación estratégica.

La revisión por pares del trabajo de los estudiantes, personal y los presupuestos, políticas y procedimientos, talleres de desarrollo profesional, de aprendizaje de la comunidad, rigor / relevancia marco, plan maestro / profesor de asignaciones, las reuniones de personal, comentarios, personal y evaluaciones, logro datos de los estudiantes de análisis, incentivos para los maestros y las recompensas, observaciones de los maestros / viajes de estudio, visión / misión / objetivos.

El líder pedagógico es, líder de líderes, se inserta en el paradigma del proceso de desarrollo de enseñanza aprendizaje fundamentado en el aprendizaje como construcción de saberes permitiendo la interacción de los docentes con los alumnos y viceversa obteniendo un producto final de calidad de calidad. De allí que se desea que el docente al adoptar las competencias propias que definen al liderazgo transformacional en su competencia de docencia, llegue a lograr el desarrollo pleno, exitoso de los alumnos, toda vez que estará inserto en la capacidad de:

Potenciar el sistema de acción del docente para lograr estimular la curiosidad, la creatividad, la innovación de los alumnos estimulándolos a generar nuevos conocimientos por medio de proyectos de acción social que lleguen a impactar su entorno con el área de su profesión; promover la autonomía y la iniciativa del estudiante por medio de la estimulación intelectual; diseñar tareas relacionadas con la construcción del conocimiento incorporando como herramienta clave las nuevas tecnologías que permiten servir a la enseñanza aprendizaje; rediseñar en

base a las necesidades planteadas por los estudiantes los contenidos de los programas cambiando las estrategias instruccionales y adoptarlas como nuevas tecnologías; asumir funciones talentosas frente a la actitud de comprensión de algunos alumnos que merecen un trato más individualizado a fin de poder construir sus propios conocimientos.

La destreza de un líder pedagógico está en la capacidad de convencer a los integrantes de la I.E. para experimentar, trabajar, estudiar, investigar, con autonomía para el aprendizaje, convirtiéndose en ejemplo viviente, armonioso, de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse hacia la práctica permanente de la calidad educativa.

El Líder directivo tiene que orientar el establecimiento de sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones, a organizar los recursos y el talento humano docente y no docente de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional; asimismo propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, promueve el trabajo en círculos de calidad, concordante con la teoría de Lev Vigotsky; tiene que motivar y estimular los resultados individuales y colectivos y además verifica el desarrollo de los procesos y coordina y ejecuta retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos en la gestión institucional.

2.2.1. Liderazgo Pedagógico.

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los estudiantes de las instituciones educativas; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto educativo, se enfocan en los

rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados (Agüera, 2006, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010).

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Asimismo, la “investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus instituciones educativas (Dionesay, 2007, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010).

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la institución educativa y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que esta cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

El liderazgo pedagógico, a nivel de instituciones formación profesional, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010).

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes (MINEDC, 2005).

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y

conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010). La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008) desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás, en la planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008).

Por ello, planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y aplicando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización, se tiene que organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor.

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa.

La organización, comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (López, 2003).

Asimismo, se puede decir que una acción supervisora organizada proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir.

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al proyecto educativo institucional, a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado y así lograr las metas propuestas.

El propósito central de la función supervisora es proporcionar esa asistencia académica y reflexiva a docentes y directores, con mayor énfasis en los procesos y el trabajo pedagógico, mediante la facilitación de acciones específicas de apoyo profesional en los aspectos pedagógico, organizativo y curricular, brindando orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela (SEIEM, 2009).

Por otro lado, cuando se desarrollan las funciones básicas, el supervisor o acompañante debe llevar a cabo acciones de apoyo, que se consideran como una intervención –con carácter de mediación- que habrá de incidir en las diferentes dimensiones de la gestión: pedagógica, curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de participación social, utilizadas convencionalmente para efectos evaluativos y auto evaluativos (SEIEM. 2009).

Un liderazgo centrado en el aprendizaje, Bolívar (2010) señala que la mejora del ejercicio de la dirección, de una institución educativa, es el

liderazgo centrado en el aprendizaje es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

El liderazgo está en la institución educativa y no en la persona del Director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo; las dimensiones transformacionales del liderazgo, rediseñar la organización, junto con el liderazgo instructivo o educativo, mejora de la educación ofrecida, a ello confluye un liderazgo centrado en el aprendizaje, del alumnado, del profesorado y de la propia institución educativa como organización.

El liderazgo para el aprendizaje implica considerar cinco principios centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común por los resultados, la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

2.2.2. Gestión y Función del Líder Pedagógico.

Las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento y globalizada; en este sentido, la educación debe lograr formar a un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social (Mogollón, 2006, p.29).

Estas transformaciones se enmarcan en el desarrollo de capital humano para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y

las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico (Carnoy, 2008).

El desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han de realizar deben ser de orden sistémico, y una de las formas que conviene utilizar es la teoría ecológica desarrollada por Bronfenbrenner (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente, y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta (Garay y Uribe, 2006).

De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, las instituciones educativas, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de conocimientos básicos destrezas y habilidades, aptitudes y valores (área axiológica) a lo que se denomina currículo, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen.(Arroyo, 2009).

2.2.3. Acompañamiento Pedagógico.

Debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo diferentes conceptos; desde un punto de vista, “como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros” (Cavalli, 2006)

En el sentido de la psicología, el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de “andamiaje” (en el sentido

vygotskyano del término), que le permiten a un estudiante apropiar las competencias cognitivas, personales y de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades y grupos de referencia (Ocampo, 2009).

Una definición más reciente entiende el acompañamiento docente “como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo” (Batlle, 2010)

Uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la comunicación, que al ser efectiva por parte del supervisor o acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación. En este sentido, la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar un mutuo entendimiento (Hernández & Rodríguez, 2006, en Balzán, 2008).

Estimular y construir un supervisor y acompañante eficaz, desde el punto de vista comunicacional, debe adoptar una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer autoconfianza y estabilidad emocional; es decir, ser un líder, demostrando capacidad en sus actuaciones diarias (Balzán, 2008).

Las diferentes definiciones del acompañamiento se relacionan con la pedagogía, en el sentido de entender esta última como el arte de enseñar o educar. También puede ser relacionado con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño educativo óptimo. Es así como se establece una diferencia en lo que es acompañamiento pedagógico y el enfoque del mismo, en este sentido (Cavalli, 2006):

El acompañamiento pedagógico, resulta ser una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

En el enfoque de acompañamiento entre pares, el facilitador que acompaña es un maestro que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación y apoyo de los padres y autoridades comunales. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto; responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica. El facilitador no corrige sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta los resultados del análisis realizado por el equipo directivo, docente y administrativo del instituto plasmado en el Proyecto Educativo institucional vigente. Se presenta además la valoración de la gestión académica realizada con los estudiantes.

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS.

3.1.1. Diagnóstico básico contextual.

CUADRO Nº 02
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE CHEPÉN EN EDAD DE SEGUIR
ESTUDIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR SEGÚN DISTRITOS

Provincia / Distrito	TOTAL, DE POBLACIÓN CENSADA	%	15-19	20-24	25-29	TOTAL POBLACIÓN ENTRE 15-29	%
PROVINCIA DE CHEPEN	75 980	100,00	7 441	6 311	5 719	19 471	25,6
Chepén	45 639	100,00	4 371	3 676	3 331	11 378	24,9
Pacanga	17 976	100,00	1 885	1 644	1 429	4 958	27,6
Pueblo Nuevo	12 365	100,00	1 185	991	959	3 135	25,4

FUENTE: Censos Nacionales 2007: X de Población y VI de Vivienda-INEI

De los cuadros anteriores se observa que la población en edad de cursar estudios en nivel superior es 19 471 habitantes, es decir el 25,6% de la población en general. El distrito de Chepén cuenta con el 24,9% en edad de estudios superiores.

CUADRO Nº 03
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL VALLE
JEQUETEPEQUE

UBICACIÓN	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CARRERAS QUE OFERTAN	REGIMEN DE GESTIÓN
SAN PEDRO DE LLOC	I.S.P. "David Sánchez Infante"	1. Farmacia 2. Computación 3. Educación Primaria 4. Educación Secundaria ✓ Computación e Informática. ✓ Inglés.	Estatat
PACASMAYO	I.S.T. "Jorge Demaisón Seminario"	1. Laboratorio clínico 2. Mecánica de producción. 3. Computación e informática. 4. Electrotecnia	Estatat
	I.S.T.P. "San Marcos"	1. Enfermería técnica 2. Computación e informática 3. Secretariado bilingüe 4. Laboratorio clínico	Privado
GUADALUPE.	I.S.T. "Guadalupe"	1. Computación e informática. 2. Enfermería técnica. 3. Contabilidad. 4. Mecánica de producción.	Estatat
	Universidad Nacional De Trujillo Sede Valle Jequetepeque	1. Educación primaria 2. Educación secundaria: ✓ Comunicación. 3. Enfermería 4. Trabajo social. 5. Ing. Sistemas. 6. Ing. Industrial. 7. Ing. Mecánica. 8. Ing. Agroindustrial. 9. Ing. Informática. 10. Ing. Zootecnia. 11. Contabilidad. 12. Administración.	Autofinanciado
CHEPÉN.	I.S.P. "Ciro Alegría Bazán"	1. Administración 2. Contabilidad 3. Enfermería Técnica 4. Mecánica Automotriz 5. Mecánica de Producción 6. Administración de Hoteles, Restaurantes y afines 7. Laboratorio Clínico 8. Computación e Informática 9. Educación Secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Computación E Informática • Idiomas: Inglés 	Estatat

	I.S.T.P. "San Juan Bosco"	1. Secretariado Ejecutivo. 2. Electrónica. 3. Construcción Civil. 4. Hostelería y Turismo	Privado
	I.S.T.P. "Stanford"	1. Computación e informática. 2. Secretariado Ejecutivo. 3. Enfermería Técnica. 4. Prótesis Dental.	Privado
	I.S.P.P. "La Libertad"	1. Enfermería Técnica 2. Laboratorio Clínico 3. Fisioterapia 4. Prótesis Dental 5. Farmacia	Privado
	UNIVERSIDAD PRIVADA "ALAS PERUANAS"	1. Administración 2. Ciencias Contables 3. Obstetricia 4. Derecho 5. Turismo, Hotelería y Gastronomía 6. Ingeniería de Sistemas 7. Ingeniería Civil 8. Ingeniería Mecánica	Privado
	Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo"	1. Educación Primaria 2. Idioma Inglés 3. Programa de Maestría	Autofinaciado
	Instituto Superior Tecnológico "Francisco Ricchi"	1. Computación e Informática 2. Secretariado Ejecutivo 3. Técnico en Idiomas	Autofinaciado

FUENTE: Ficha de observación.

La provincia de Chepén cuenta con un Instituto de gestión estatal (que es el I.S.E.P. "Ciro Alegría Bazán"), dos Institutos de gestión privada de Formación Tecnológica, un Instituto de Gestión Privada de Formación Magisterial y Tecnológica. Además, tres Universidades que ofrecen Formación Magisterial, en la modalidad semi presencial y autofinanciado.

En la provincia de Pacasmayo existen una institución de Formación Magisterial de gestión estatal, asimismo dos institutos de formación tecnológica y uno de gestión privada. Además, se cuenta con la sede de la Universidad Nacional de Trujillo que brinda varias carreras profesionales, siendo la gestión estatal autofinanciado.

CUADRO N° 04
DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA Y PORCENTUAL DE LOS ALUMNOS DE FORMACIÓN TECNOLÓGICA, Y MAGISTERIAL, MATRICULADOS EN LOS AÑOS 2011 - 2012, SEGÚN LUGAR DE PROCEDENCIA.

LUGAR DE PROCEDENCIA	2011		2012		Variación	
	EDUCACIÓN SUPERIOR		EDUCACIÓN SUPERIOR		ALUMNOS	
	Número	%	Número	%	Números	%
PROV. CHEPÉN	520	53	538	54	18	7
PROV. PACASMAYO	120	12	138	13,7	18	7
PROV. CONTUMAZA	6	0,6	2	0,1	(04)	(1,5)
PROV. SAN MIGUEL	21	2,4	66	6,5	45	17,4
PROV. CHICLAYO	9	1	22	2,1	13	5
CAJAMARCA	30	3	77	7,6	47	18,1
OTROS	273	28	159	16	114	44
TOTAL	979	100	1002	100	259	100

FUENTE: Archivo de Secretaría Académica del I.S.E. "C.A.B."

El lugar de procedencia de los alumnos, durante los dos últimos años, 2011- 2012, se tiene que, en el año 2011, los alumnos de un total de 979 alumnos que comenzaron a estudiar; 520 fueron de la provincia de Chepén; es decir el 53 % del total; mientras que de la Provincia de Pacasmayo se tuvo 120 alumnos, equivalente a un 12 %. En cambio, de la provincia de Chiclayo se captó 9 alumnos, lo que representa el 1 % del total, de la provincia de Cajamarca 30 alumnos, que representa un 3 % de la población estudiantil y de otro lugar, se tuvo 273 estudiantes, esto es un 28 % de los 979 alumnos. También se tiene 21 alumnos de San Miguel y Contumazá, que equivale 0,6 %

En el año 2012, se tuvo una población estudiantil de 1002 alumnos; de los cuales 538 alumnos fueron de la Provincia de Chepén, que representa un 54% del total de la población estudiantil. De la provincia de Pacasmayo, solo se captó 138 alumnos, equivalente a 13,7% del total de alumnos, de la provincia de Contumazá y San Miguel, se captó 68 alumnos, que equivale a 6,6%, así mismo tenemos de la provincia de Chiclayo 22 alumnos equivalente al 2,1%, Cajamarca 77 alumnos que representa un

7,6%; por último, de otros lugares de procedencia se captó 159 alumnos; es decir un 16% de nuestra población estudiantil de 1002 alumnos es decir 100%.

3.1.2. Situación académica de los alumnos del ISEP “Ciro Alegría Bazán”.

A continuación, se realiza el análisis de la eficiencia académica de los alumnos del ISEP “Ciro Alegría Bazán”, basados en los datos provenientes de Secretaría Académica.

CUADRO N° 05
SITUACIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES DEL I.S.E.P. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN”

SITUACION	TOTAL		CICLO															
			I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Matriculados	422	543			167	201			124	174			119	157			12	11
Aprobados	395	513			151	193			118	161			114	148			12	11
Desaprobados	10	15			06	04			03	09			01	02			-	-
Retirados	16	15			09	04			03	04			04	07			-	-
Fallecidos	01	-			01	-			-	-			-	-			-	-

FUENTE: Archivo de Secretaría Académica del I.S.E.P. “C.A.B.”

La mayor cantidad de estudiantes son promovidos a los ciclos superiores, la desaprobación es baja, siendo mayor los retirados durante el segundo ciclo formativo.

CUADRO N° 06
DISTRIBUCIÓN SEGÚN CARRERA PROFESIONAL DE EGRESADOS DE
FORMACIÓN TECNOLÓGICA.

Nº	FORMACIÓN TECNOLÓGICA	EGRESADOS		TOTAL	%
		H	M		
1	ADMINISTRACIÓN	10	33	43	16
2	CONTABILIDAD	15	26	41	14
3	ENFERMERÍA TÉCNICA	05	41	46	17
4	LABORATORIO CLINICO	11	16	27	10
5	MECÁNICA AUTOMOTRIZ	41	-	41	15
6	MECÁNICA DE PRODUCCIÓN	22	-	22	8
7	ADM. HOTELES, REST. Y AFIN.	06	20	26	9
8	COMP. E INFORMATICA	09	21	30	11
	TOTAL	119	157	276	100

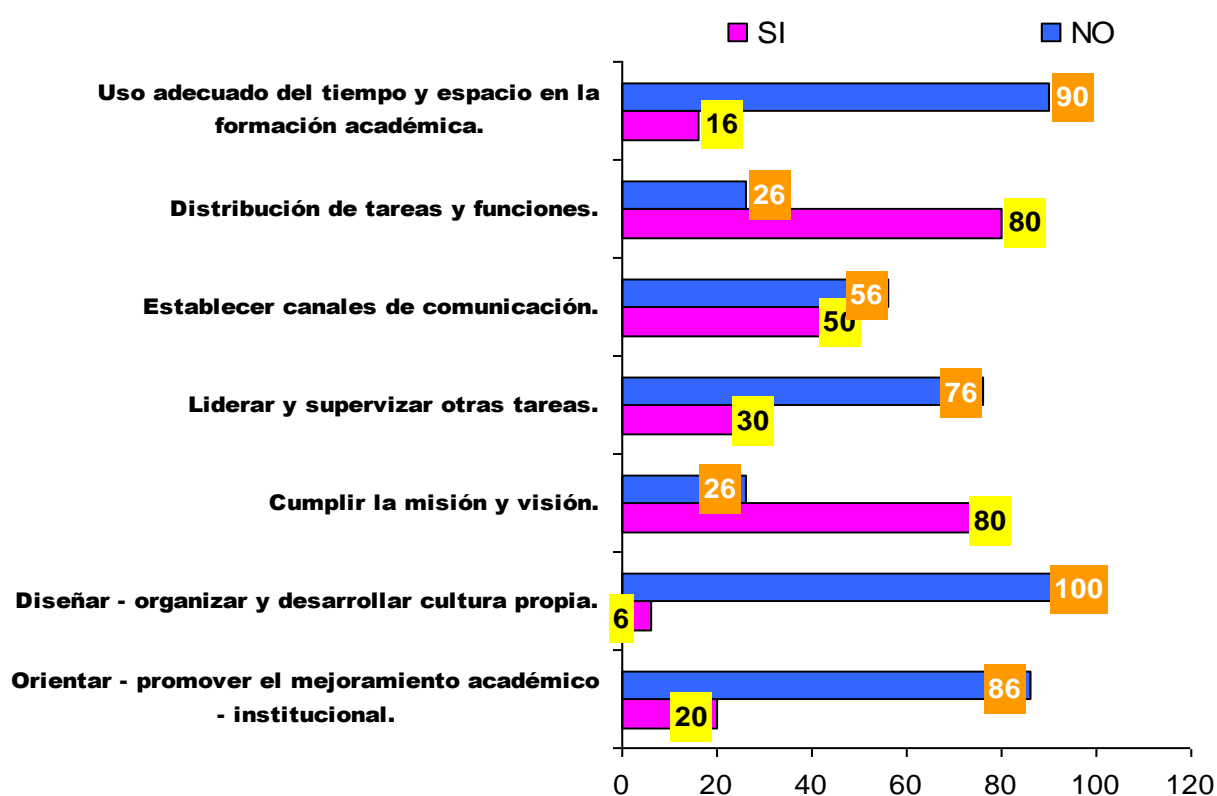
FUENTE: Archivo de Secretaría Académica del I.S.E.P. "C.A.B."

3.1.3. Resultados de la gestión pedagógica: Encuesta aplicada a los estudiantes del ISEP "Ciro Alegría Bazán"

El ámbito de la gestión ocurre en todos los espacios o áreas componentes de la comunidad educativa institucional, local, regional o nacional, y la misma pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Fundamentalmente, la gestión ocurre en los establecimientos de formación que es básicamente donde se desarrollan los procesos de enseñanza - aprendizaje y convivencia entre los diferentes actores; es también el lugar donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI o PEC), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades. El mejor termómetro de medida lo constituyen los estudiantes, de allí que se promueve la gestión de procesos, que toma en cuenta cómo la organización institucional desarrolla de manera sistemática e intencional los sub-procesos

institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan con el fin de alcanzar resultados de calidad, tales como la gestión pedagógica, curricular y didáctica en el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; y así mismo, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión. Resultando así, valioso la opinión de los estudiantes y que a continuación se presenta:

**GRÁFICO 01:
OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES SOBRE LA GESTIÓN ACADÉMICA
GENERADA DESDE LA ORGANIZACIÓN DIRECTIVA EN EL IES “CIRO
ALEGRÍA BAZÁN” DE CHEPÉN.**



FUENTE: Encuesta.

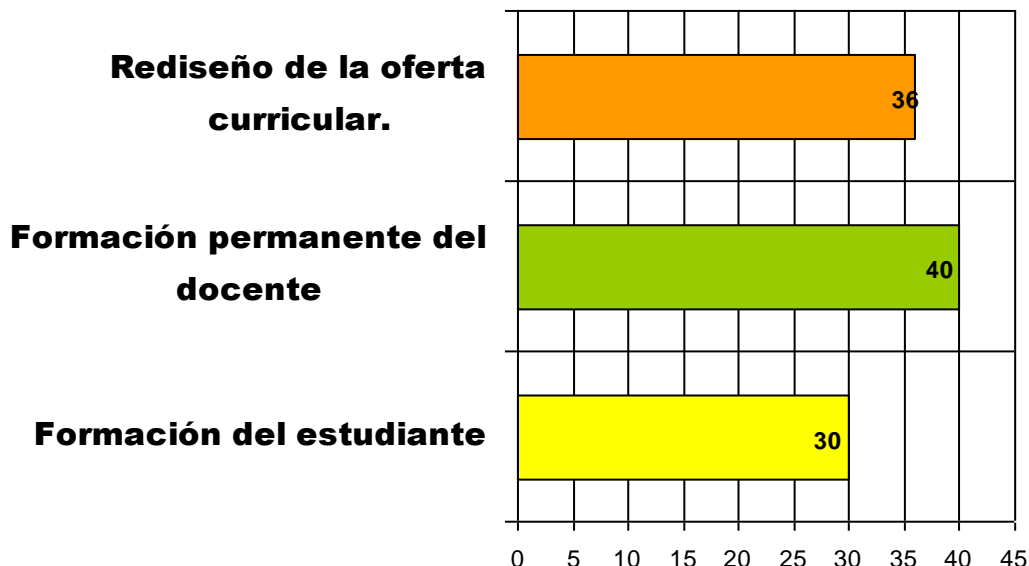
FECHA: Mayo de 2014.

Respecto a la gestión académica los estudiantes consideran que a la I.E.S. “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, le falta:

- ✓ 94,3% (100 estudiantes) consideran que en el instituto aún no se logra desarrollar, organizar y diseñar una cultura pedagógica propia por la cual sea identificada en el ámbito local, regional y nacional.
- ✓ 84,9% (90 estudiantes) manifiestan que no hay un uso adecuado del tiempo y espacio en la formación académica, limitándose el personal docente, sólo a cumplir con sus obligaciones internas (desarrollo de clases)
- ✓ 81,1% (86 estudiantes) considera que las prácticas pedagógicas no están orientadas a promover el mejoramiento académico de la institución.
- ✓ 75,5% (80 estudiantes) manifiesta que si se distribuye las tareas y funciones en la institución y que la actividad pedagógica está orientada al cumplimiento de la misión y visión institucional.
- ✓ 79,7% (76 estudiantes) estima que si existe cierto comportamiento pedagógico que la institución logra liderar y supervisar otras tareas.
- ✓ 52,8% (56 estudiantes) considera que falta establecer y fortalecer los canales de comunicación para asegurar una buena gestión pedagógica.

Se infiere de este modo que la actividad directiva como eje central de la gestión amerita ser fortalecida. Los directivos necesitan instrumentos para analizar, ver, revisar, cuestionar o modificar sus modos de conducción y, centralmente, ocuparse de la gestión pedagógica – curricular y didáctica. Para ello deben focalizar su mirada en aspectos específicos de la gestión educativa referidos a la dimensión pedagógico-didáctica.

GRÁFICO 02:
NECESIDADES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL
I.E.S. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN.



FUENTE: Encuesta

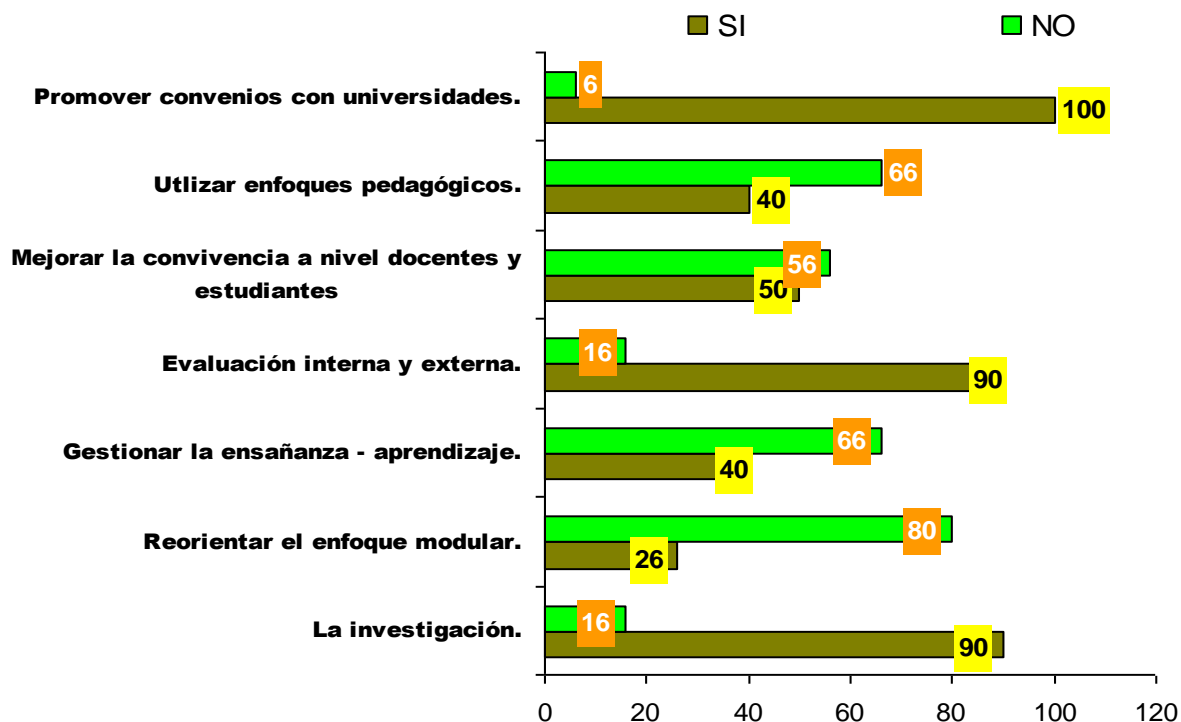
FECHA: Mayo de 2014.

Se pone en evidencia desde la perspectiva de los estudiantes que en el instituto “Ciro Alegría Bazán” de Chepén, se tiene que fortalecer la formación permanente del docente, para que esté constantemente actualizado y asegure dominio especializado (opinión del 37,7% - 40 estudiantes)

A pesar que el sistema que se implementa a nivel nacional en términos de diseño curricular es relativamente nuevo y establece su organización modular, el 33,9% de estudiantes plantea que se debe de promover el rediseño curricular; dato importante y válido porque es necesario su adecuación al contexto y debe de estar planteado en el modelo de gestión que actualmente carece la institución.

El 28,3% (30 estudiantes) atribuye desde la gestión pedagógica se debe afianzar la formación del estudiante, haciendo de esta más técnica y que sirva para atender las exigencias que plantea el entorno social competitivo.

GRÁFICO 03:
PROPUESTA DE LOS ESTUDIANTES PARA FORTALECER LA GESTIÓN
PEDAGÓGICA EN EL I.E.S. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” DE CHEPÉN.



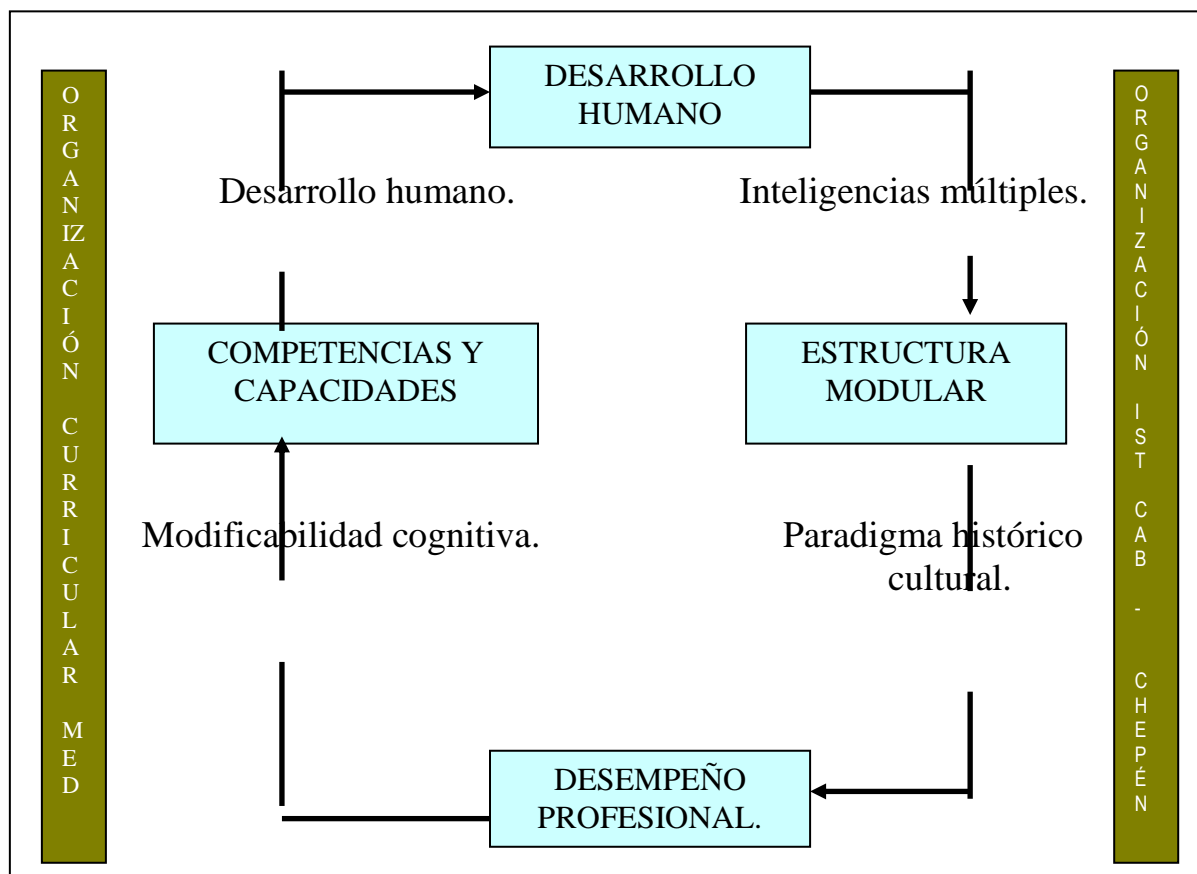
FUENTE: Encuesta.

FECHA: Mayo de 2014.

3.1.4. Resultados de la Gestión Curricular.

Los grandes desafíos educacionales que asume el Proyecto Educativo Nacional exigen implementar una política curricular orientada a diseñar un currículo con relevancia y pertinencia, que permita a nuestros estudiantes encarar los desafíos que nos plantean el país y los tiempos actuales, haciendo del currículo un instrumento claro y útil para el docente. El Diseño Curricular de Educación Superior Tecnológica, se caracteriza entre otras por lo siguiente:

FIGURA 01:
LINEAMIENTOS DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR EN LOS
INSTITUTOS TECNOLÓGICOS DEL PERÚ.



Caracteriza a los institutos tecnológicos del Perú, una formación basada en el desarrollo de competencias y capacidades. Se desarrolla sobre la base de tres enfoques principales: **El enfoque cognitivo**, que surge a comienzos de los años sesenta y se presenta como la teoría que ha de sustituir a las perspectivas conductistas que habían dirigido hasta entonces la Psicología. Muchos investigadores y teóricos, han influido en la conformación de este paradigma, tales como: Piaget y la psicología genética, Ausubel y el aprendizaje significativo, la teoría de la Gestalt, Bruner y el aprendizaje por descubrimiento y los aportes de Vygotsky, sobre la socialización en los procesos cognitivos superiores y la importancia de la "zona de desarrollo próximo"; otro enfoque es el de las **Inteligencias Múltiples**, hoy muchos científicos consideran *la inteligencia como el resultado de una interacción, de una parte, de ciertas*

inclinaciones y potencialidades y, por otra, de las oportunidades y limitaciones que caracterizan un ambiente cultural determinado (Gardner 1999). Es decir, la inteligencia es el producto de la herencia biológica y los talentos naturales de cada persona, así como del contexto y la estimulación socio-cultural, dentro de la cual en la formación profesional juega un rol primordial. La **Modificabilidad Cognitiva Estructural (MCE)**, teoría desarrollada por Reuven Feuerstein, explica la manera en la que el individuo obtiene y procesa la información: cómo la adquiere, codifica, almacena y la usa más tarde, generalizándola a otras situaciones. Se sustenta en los aportes del constructivismo, la psicología cognitiva y la teoría humanista del aprendizaje. Los principales postulados asumidos para la formación técnica son: el ser humano como ser cambiante, el ser humano como susceptible a cambios significativos, el concepto dinámico de inteligencia y el papel del entorno.

El desempeño profesional, en la organización curricular, describe lo que la persona debe ser capaz de realizar, en situaciones laborales, de acuerdo a parámetros previamente establecidos. En estos tiempos el tema sobre competencias como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación profesional, así como en el uso de medios, métodos y formas de aprendizaje y enseñanza dirigidas a que el estudiante o trabajador adquiera la capacidad necesaria para el trabajo con la precisión de tres componentes(Herrera, 1999):

- ✓ Los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización.
- ✓ Los saberes prácticos; que demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades

donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías, a fin de mejorar la calidad de su desempeño.

- ✓ Las actitudes, muchas veces relegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones marcan la diferencia en la competencia de uno u otro trabajador.

Asumir un enfoque por competencias en la formación profesional exige, una integración de estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones, como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación cada vez más exigentes, y el cambio más frecuente de lugar de trabajo y uso acelerado de las tecnologías de la información que exigen una mayor abstracción y manejo de instrumentos, técnicas y maquinarias más complejas, y demanda recursos laborales humanos multifuncionales y con un perfil amplio de competencias para contribuir a un mejor desempeño de sus funciones.

Es así que, en la formación tecnológica, la, competencia se concibe como el logro de aprendizajes que integra dinámicamente conocimientos científicos y tecnológicos, procesos mentales y motrices, así como actitudes y valores. Se concreta en un desempeño técnico profesional. **En relación con el entorno, sirve el paradigma histórico-social,** llamado también paradigma sociocultural o histórico-cultural, fue desarrollado por L.S. Vigotsky a partir de la década de 1920, considera que *"el individuo, aunque importante, no es la única variable en el aprendizaje. Su historia personal, su clase social y consecuentemente sus oportunidades sociales, su época histórica, las herramientas que tenga a su disposición, son variables que no solo apoyan el aprendizaje, sino que son parte integral de él"*. Estas ideas lo diferencian de otros paradigmas.

En la Educación Superior Tecnológica es importante tener en consideración el **desarrollo humano**, entendido éste como el proceso de ampliar las opciones de las personas, por ello no se reduce sólo al crecimiento económico, sino que considera las dimensiones sociales,

culturales y políticas para garantizar la sostenibilidad en la mejora de calidad de vida y equidad de oportunidades y derechos de las personas

En este marco el I.E.S. “Ciro Alegría Bazán” de Chepén, promueve y desarrolla el Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica, asumiendo que surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de profesionales, frente a la evolución de la tecnología, la producción, en general de la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población. En el I.E.S. “Ciro Alegría Bazán”, se asumió la **Competencia Profesional** como enfoque orientador en el diseño y desarrollo curricular, considerando además que integra la práctica de emprendimientos, creatividad, valores, y actitudes necesarias para la formación profesional eficiente con eficacia, pertinencia y calidad en el propósito de procurar la empleabilidad de los profesionales en el país, así como contribuir al mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad en las instancias productivas en el mercado laboral.

Se priorizó el desarrollo de capacidades que les permitan ejercer con eficiencia una función productiva de bienes o servicios en la actividad económica del país, desarrollar capacidades para la gestión empresarial, el emprendimiento y la innovación para generar su propio empleo y competir con éxito en el mercado global.

Los contenidos y actividades de enseñanza y aprendizaje se planifican a partir de las características del entorno productivo local y regional expresado en el Perfil Profesional; así mismo del conocimiento y utilización de recursos y tecnologías locales, a fin de aprovecharlas como valor agregado en productos y/o servicios. También se enfatiza y focaliza, la valoración de las personas en sus capacidades de autoestima, responsabilidad, actitud positiva hacia el cambio, trabajo en equipo, capacidad humana para innovar, imprime énfasis y valor para enfrentar el cambio y gestionarlo, y la capacidad humana para la construcción del desarrollo económico y social, recupera la humanización del trabajo,

centra el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.

De la mano con lo descrito, el currículo se gestiona desde la perspectiva de organización **Modular**, considerando que la Educación Superior Tecnológica debe responder a las necesidades y expectativas de los jóvenes, quienes aspiran a lograr una ocupación inmediata, para ello se ha optado por la estructura modular en la que los contenidos de la oferta formativa se organizan en ciclos terminales y acumulativos, denominados módulos que se adaptan a las necesidades y tiempos de los estudiantes y a la demanda laboral con el propósito de fomentar y promover las oportunidades de movilidad estudiantil, con salidas rápidas al mercado laboral durante su formación, y también brindarle la posibilidad de reinsertarse al sistema formativo para la culminación de su formación profesional.

La estructura del currículo organizada en módulos, permite satisfacer estos requerimientos:

- ✓ **Dinámico.** - Las competencias a lograr se definen de acuerdo con las necesidades formuladas por el sector productivo, las cuales se consignan en los perfiles profesionales. Estos perfiles son el elemento básico para determinar y organizar los contenidos curriculares que orientan el desarrollo de las capacidades requeridas para el desempeño de los estudiantes en determinadas profesiones y de esa manera lograr su inserción en el mercado laboral.

Esta dinámica supone la actualización permanente de los perfiles a través de consultas periódicas al sector productivo acerca de las características del mercado laboral. En tal sentido, las competencias planteadas en el perfil no son estáticas, sino que tienen vigencia en tanto son requeridas por él.

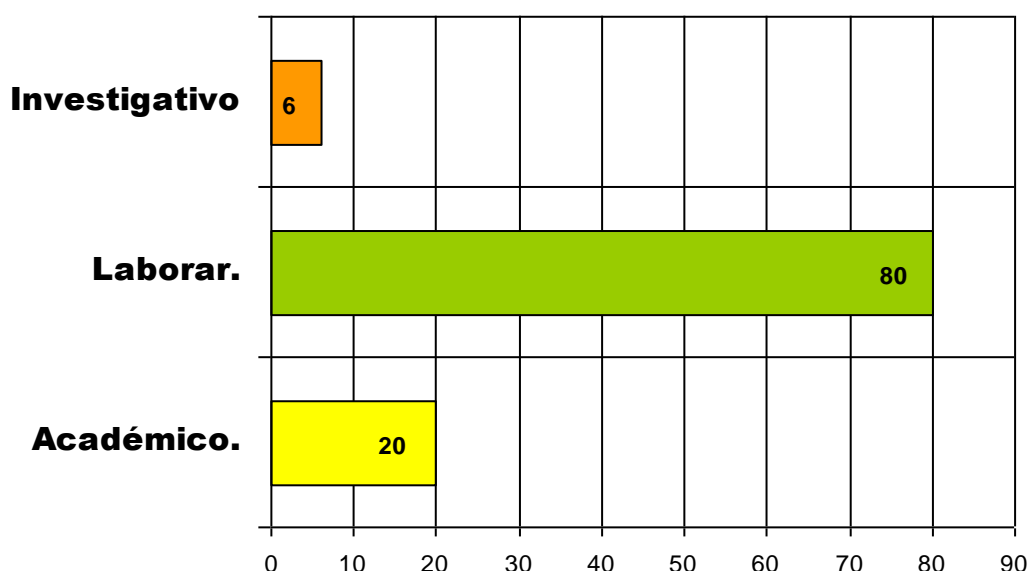
- ✓ **Flexible.** - Permite el diseño de itinerarios polivalentes de formación adaptándose a las necesidades de los sectores productivos de bienes

o servicios. Facilita la entrada y salida de los jóvenes al sistema formativo, brindando capacidades que les permitan movilidad laboral al interior de la carrera profesional y en función de los requerimientos del mercado.

- ✓ **Integral.** - Articula a los sujetos, los elementos y procesos que intervienen en la acción educativa y logra una formación equilibrada, con el aprendizaje de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores dentro de una concepción de desarrollo humano; facilita la adquisición de las competencias para ejercer un buen desempeño profesional.

Sin embargo, aún se necesita fortalecer la formación en los siguientes aspectos:

GRÁFICO 04:
OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL ÉNFASIS QUE SE DEBE DE PONER EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN EL I.E.S. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN.



FUENTE: Encuesta.

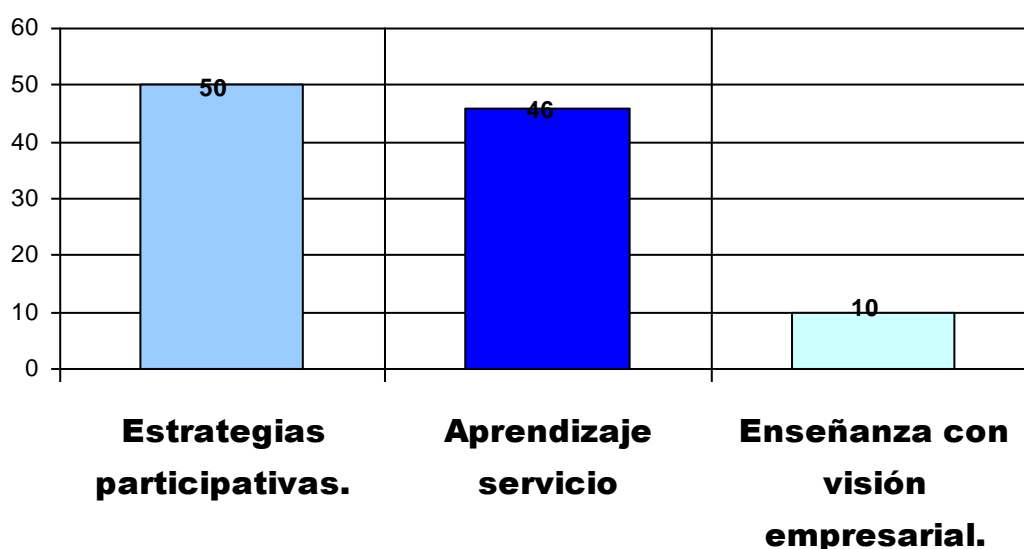
FECHA: Mayo de 2014.

En opinión del 75,5% (80 estudiantes) manifiestan que el I.E.S. “Ciro Alegría Bazán” se debe afianzar la formación laboral, debido a que ésta será motivo de aprendizaje y manifestación real de las habilidades profesionales, capacidades y competencias.

El 18,9% (20 estudiantes) indica que se dedique a la formación académica y el 5,7% (6 estudiantes) a la investigación.

3.1.5. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DIDÁCTICA:

GRÁFICO 06:
NECESIDADES A FORTALECER EN EL PROCESO DE GESTIÓN DIDÁCTICA EN EL I.E.S. “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” – CHEPÉN.



FUENTE: Encuesta

FECHA: Mayo de 2014.

El 47,2% (50 estudiantes), consideran que en el ámbito de la didáctica los docentes deben mejorar lo referente a estrategias participativas.

El 43,4% (46 estudiantes), manifiesta que falta promover desde la gestión didáctica el aprendizaje servicio.

El 9,4% (10 estudiantes), refiere que se tiene que enseñar con visión empresarial.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA:

PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO.

I. Información general:

Gerencia Regional de educación la Libertad : GRELL – Trujillo.
Unidad de Gestión Educativa Local : UGEL – Chepén.
Institución Superior de Educación
Público : “Ciro Alegría Bazán”.
Lugar : Chepén.
Responsable del plan : Vicente Melitón Tafur
Hernández

II. VISIÓN

Ser Centro piloto de la Educación superior Tecnológica liderando una Educación Científica, Humanística y democrática, Acreditada aplicando Estándares Nacionales e Internacionales.

III. MISIÓN

Brindar un servicio educativo eficiente y de calidad, en base a estándares académicos y administrativos, formando profesionales competentes con capacidad de transformar su realidad Local, Regional y Nacional.

IV. VALORES

1. **Honestidad.** - Comprendida como la cualidad que orienta la conducta personal y social hacia la práctica de valores éticos, culturales y sociales.
2. **Lealtad.** - Virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica el cumplimiento con los compromisos asumidos, aún en circunstancias cambiantes o adversas.
3. **Disciplina.** - Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un fin; exige un orden y unos lineamientos para poder lograr con prontitud los objetivos propuestos, aun superando los obstáculos que pudieran presentarse.
4. **Emprendimiento.** - Manera de pensar, sentir y actuar, en búsqueda de iniciar, crear o formar un proyecto a través de identificación de ideas y

oportunidades de negocios, viables en términos de mercados, factores económicos, sociales, ambientales y políticos, así mismos factores endógenos como capacidad en talento humano, recursos físicos y financieros, para el mejoramiento en la calidad de vida.

- 5. Identidad.** - Sentido de pertenencia a determinada realidad u organización con las que se comparten valores, conductas y características comunes, que permitan a los diferentes estamentos de la institución compartir principios, ideologías y comportamientos teniendo como punto de referencia a su institución.

V. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Dada la Visión, Misión, y Valores en que se fundamenta el Instituto Superior de Educación “Ciro Alegría Bazán” plantea las siguientes Políticas Generales de Gestión:

- 1. Política de Mejora Continua.-** El enfoque de la mejora continua rige el quehacer del Instituto Superior de Educación “Ciro Alegría Bazán” enmarcado en el proceso de Acreditación según Ley N°28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa: Esto conllevará a posicionarlo como una institución de excelencia y rigor académico; altamente versátil y adaptable en un entorno caracterizado por el cambio constante.
- 2. Política de Responsabilidad Académica.-** Las Áreas académicas y Unidades Académicas, son las responsables de planificar, organizar, dirigir, controlar la gestión académica, buscando optimizar la calidad educativa.
- 3. Política Prospectiva del Aseguramiento de la Investigación.-** El Instituto “Ciro Alegría Bazán” considera necesario que junto a la formación Tecnológica se incentive la formación de cuadros de personal dedicados exclusivamente a la investigación aplicada. Concurrentemente a esta política se deberá fomentar alianzas estratégicas con las empresas y Universidades locales y nacionales.

4. Política de Solidaridad Social y Responsabilidad Civil.- El Instituto superior de Educación “Ciro Alegría Bazán” identifica la disponibilidad de recursos y necesidad social de los entornos en los que se desenvuelve y a través de sus especialidades se proyecta a la comunidad del valle del Jequetepeque para dar cumplimiento a su encargo social.

VI. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- a. **Mejorar la calidad educativa** a través de la aplicación de la metodología activa que tiene como base el nuevo diseño curricular básico en la educación superior tecnológica.

ESTRATEGIAS. Analizar y Evaluar los documentos de supervisión para detectar el logro, avance o incumplimiento de las siguientes acciones:

1. Dar a conocer al alumno las diferentes capacidades terminales a lograr, con la finalidad de generar expectativas apropiadas acerca de lo que se va a aprender.
2. Utilizar estrategias como: Resúmenes, organizadores previos, ilustraciones, preguntas intercaladas, mapas conceptuales y redes semánticas, analogías, estructuras textuales.

- b. **Brindar formación integral a los estudiantes**, sustentada en el enfoque por competencias, desarrollando su capacidad crítica, creativa y de resolución de problemas.

ESTRATEGIAS. Analizar y Evaluar los documentos de supervisión para detectar el logro, avance o incumplimiento del uso de estrategias para desarrollar el pensamiento crítico y creativo de los estudiantes, tales como:

1. Desarrollo de estudios de caso, organización de debates, fomentar la autoevaluación y el descubrimiento, utilización de método socrático.
2. Aplicación de las técnicas: de los seis sombreros, punto de entrada, la sinéctica.

- c. **Mejorar la competitividad de sus estudiantes.** Analizar y Evaluar los documentos de supervisión de prácticas para detectar el logro, avance o incumplimiento de las mismas.

ESTRATEGIAS.

1. Incrementar las horas de la práctica pre profesional, así como el número de supervisiones.
 2. Incrementar el número de convenios con empresas e instituciones locales, regionales y/o nacionales y aplicar encuestas de satisfacción del empresariado.
 3. Desarrollo de las unidades didácticas en base de proyectos tecnológicos.
- d. **Formar Profesionales Técnicos y de la Educación,** basados en el nuevo Diseño Curricular Básico (Sistema Modular), capaces de transformar el desarrollo local, regional.

ESTRATEGIAS. Verificar la ejecución de las siguientes acciones:

- 1 Implementar y actualizar el perfil profesional de las diferentes carreras técnicas y pedagógicas con el aporte del empresariado del valle del Jequetepeque en función de las exigencias del mercado laboral y los cambios científicos y tecnológicos.
 3. Capacitar a trabajadores y empleados de las diferentes empresas estatales y privadas del valle del Jequetepeque.
 4. Instrumentar procesos de actualización que coadyuven a mejorar la práctica y los desempeños de los docentes.
 5. Participación activa del Instituto en los proyectos de desarrollo social financiados por los gobiernos locales y regionales.
- e. **Promover la producción de bienes y servicios de las carreras** profesionales, mediante proyectos innovadores para beneficio de la comunidad, tanto en lo económico y social; difundiendo estos logros a través de la página Web, ferias de ciencia y tecnología.

ESTRATEGIA. Verificar la existencia y cumplimiento de

1. Ejecución de proyectos de producción y de servicio.

2. Creación de pequeñas y micro empresas
3. Participación en ferias tecnológicas.

VII. EJES ESTRATEGICOS.

1. Gestión Pedagógica
2. Gestión curricular
3. Gestión didáctica

II. Fundamentación del plan de supervisión estratégico.

Históricamente se sitúa la Revolución Francesa de 1789 como el momento que define la aparición de la responsabilidad de la educación, por parte del Estado, como un bien que se debe administrar equitativamente para todos los ciudadanos. Sin embargo, en etapas y sociedades anteriores ya la educación se consideraba un bien social y en mayor o menor medida se institucionalizó la misma, buscando la forma de que su actividad fuera congruente con los fines sociales pretendidos por la comunidad. En consecuencia, la aparición de determinados miembros de esa comunidad que se encargasen de velar por el desarrollo educativo de los ciudadanos se convirtió en una necesidad.

Por tanto; para buscar los antecedentes históricos de la supervisión educativa es preciso investigar aquellos sistemas educativos que se han organizados a lo largo de los siglos. Los orígenes de la supervisión aparecen en los primeros modelos de las organizaciones educativas de la antigüedad. Así las escuelas chinas tenían nombrados funcionarios estatales con el encargo de controlar el rendimiento de los maestros. También sucedía igual en la India, Egipto y Grecia. Más cercano en el tiempo nos señala a los censores romanos, encargados de velar por la buena marcha de las escuelas.

Desaparecidas a finales del siglo V las estructuras de la escuela romana y después de los siglos de letargo que sucedieron a la descomposición del régimen esclavista en Europa, es la Iglesia quien comienza a fundar escuelas bajo su patrocinio. Escuelas que servían en la casi totalidad, para

formar a los clérigos. Es lógico que los obispos, responsables del nivel moral e intelectual de sus futuros colaboradores, se preocuparan de velar por la enseñanza que estos recibían y establecieran su control. Tenemos un ejemplo claro en España, donde en el concilio de Toledo del año 527, el primer canon habla del derecho y deber que tenían los obispos de controlar sus escuelas. En toda Europa central sucede algo parecido.

Esta influencia de la iglesia en la educación se ejerce de manera preponderante durante los siglos X al XIV, aunque en algunos países como Alemania llegó hasta finales del siglo XIX, e incluso hasta el propio siglo XX como en Suecia. Paralelamente al control eclesiástico, en los siglos XIII y XIV empieza la intervención del poder civil. Al no existir grandes estados las disposiciones eran para territorios pequeños. La situación es semejante en todos los países, sufriendo un tipo de evolución parecida. Aunque el clero, los municipios, las familias y las propias organizaciones gremiales de maestros ejercieron funciones supervisoras, estas solo se consolidaron cuando los gobiernos se empezaron a preocupar seriamente por la educación y se crearon los sistemas de enseñanza pública. Por eso para Víctor García Hoz “la inspección es un quehacer y una profesión clave de los sistemas escolares modernos”, que se consolidan en la transición de los siglos XVIII y XIX, donde jugaron un papel importante en el plano político, la independencia de los Estados Unidos y la Revolución Francesa.

Podemos afirmar que si bien en todo momento histórico anterior se localiza la relación dependiente entre proceso educativo - necesidades sociales, es evidente que a partir de la Revolución Francesa se precisa y delimita la institucionalización educativa respecto a los fines sociales, convirtiéndose en un sistema de educación desde la sociedad al usar procedimientos de seguimiento y control. A partir de aquí la función de la supervisión o inspección educativa se caracteriza por su sentido y vinculación social.

La supervisión en los sistemas de formación modernos ha constituido una preocupación constante en el campo de la política y la administración educativa, sin embargo se encuentra poco estudiada. Urge, en este sentido, una consulta histórica sobre el origen y perspectiva de la teoría y práctica de

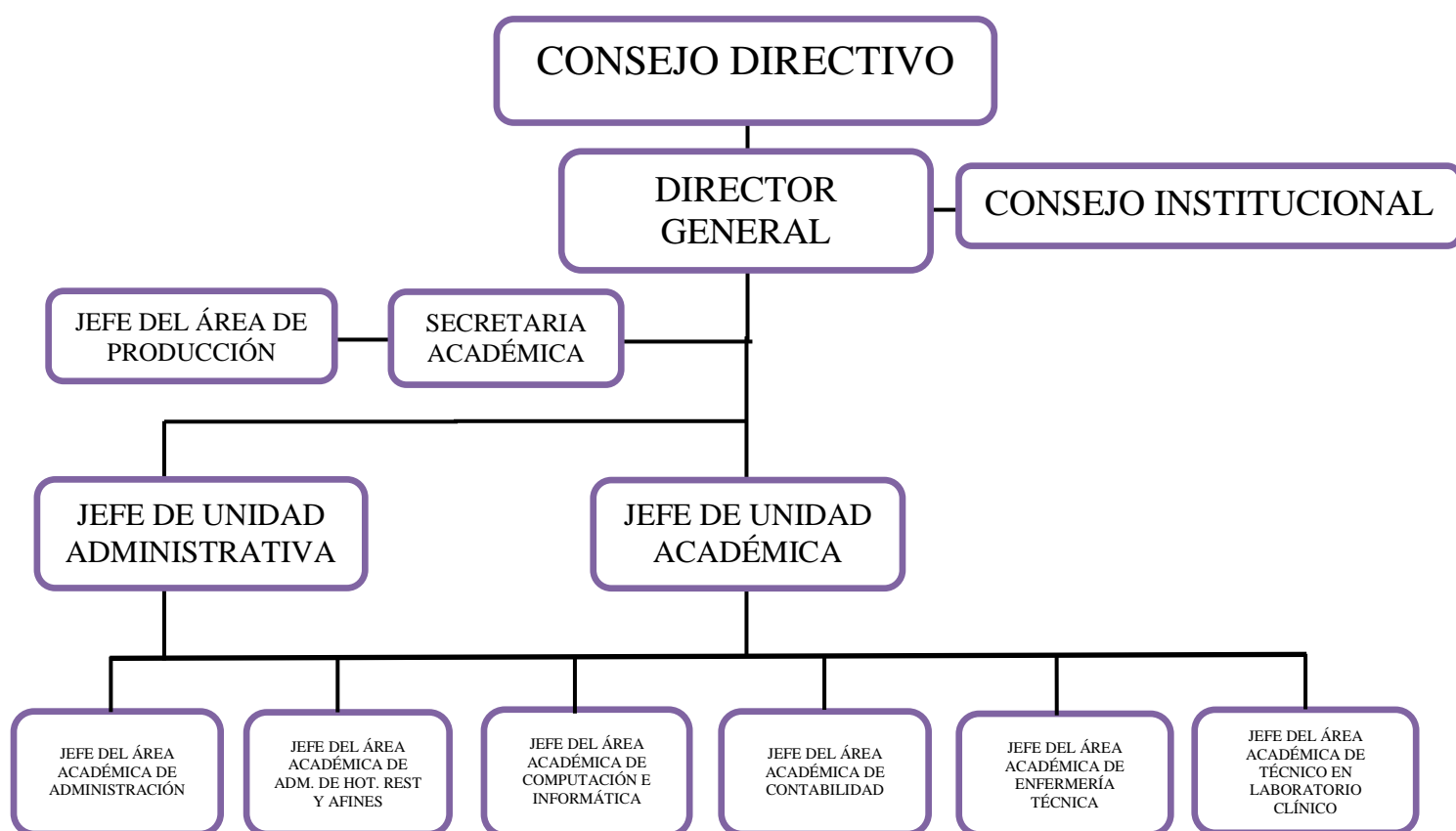
la Supervisión, de sus avances y logros, de cómo se desarrolla en los diferentes sistemas educativos. Es obvio que la construcción de la historiografía pedagógica sobre escolarización y sociedad no se puede comprender sin analizar la función social de la supervisión.

III. Propósito y direccionalidad del plan de supervisión estratégico: El supervisor en la gestión académica:

El supervisor es ante todo un maestro, un educador cuya misión es la de cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas, maestros y profesores. Debe tener por su responsabilidad una formación más completa, una información más amplia y más actualizada, una noción más clara y más concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencia en técnicas pedagógicas.

Por otra parte, el supervisor tiene a su cargo la responsabilidad de una política educacional, debe constantemente evaluar el proceso, armonizar las tendencias, unificar los criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre el cuerpo docente, los técnicos del Ministerio y las demás autoridades educacionales. En realidad, debe ser el mejor factor de síntesis y de intercomunicación entre la orientación, las aspiraciones de una comunidad, el idealismo del profesorado y los aspectos constantes de la investigación pedagógica. Es a la vez un inspector, un educador, un animador, un investigador y un promotor.

IV. Organigrama estructural del ISEP “Ciro Alegría Bazán”:



V. El modelo teórico del plan de supervisión estratégico – IESP “Ciro Alegría Bazán”.

La Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva, órgano dependiente de la Dirección Nacional de Educación Superior y Técnico Profesional, del Viceministerio de Gestión Pedagógica, se crea mediante Decreto Supremo N° 006-2006-ED, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, tiene entre sus funciones la de coordinar y orientar la planificación de la política de formación profesional, que se imparte en la Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva, en coordinación con las instancias de gestión educativa descentralizadas. Asimismo Diseñar la estructura curricular básica de la Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva, acorde a las exigencias del mercado laboral, las necesidades y potencialidades regionales y locales.

La oferta de formación profesional en el Perú, comprende la Educación Superior Tecnológica y la Educación Técnico Productiva, así como un conjunto de programas de capacitación específica no integrados al ámbito de la certificación oficial. La Educación Superior Tecnológica se ofrece en los Institutos Superiores Tecnológicos (IST), cuya finalidad es formar profesionales técnicos, así como contribuir a la permanente actualización profesional del personal calificado. Al 2005, la Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico Productiva, registró 789 IST, a nivel nacional, entre privados y públicos, que albergaban a 17 599 docentes y 277 338 estudiantes matriculados en 196 carreras profesionales técnicas.

De acuerdo a la Unidad de Estadística del MED, en el año 2005, las carreras profesionales que más se ofertan a nivel nacional son: Computación e Informática, Enfermería Técnica, Contabilidad, Secretariado Ejecutivo y Agropecuaria. De estas especialidades la carrera de Agropecuaria que ocupa el quinto lugar de participación, corresponde a una actividad productiva, mientras el resto se vincula a actividades de servicio. Esta tendencia, sin embargo, no responde con coherencia a la oferta de empleos técnicos.

Las regiones que mayor número de IST concentran son Lima, Arequipa, Piura, La Libertad, Junín, Ancash, Lambayeque. Mientras que el mayor número de población estudiantil se concentra en las regiones de Lima, Arequipa, Junín, Piura, La Libertad y Cusco (MED - 2004)

Los Institutos Superiores Tecnológicos han demostrado rigidez y poca capacidad para ofertar una formación que responda de manera adecuada a las innovaciones tecnológicas y a los nuevos requerimientos de las empresas, lo que evidencia dificultades de adaptación a las demandas cambiantes de los sectores productivos.

Experiencias en Educación Superior Tecnológica desarrolladas por el Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación inició esfuerzos para mejorar la calidad de la Educación Superior Tecnológica con el apoyo de diversas fuentes de cooperación internacional. En 1993, en el marco del convenio entre el Ministerio de Educación y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), se desarrolló el proyecto “Diseño del Sistema de Educación Técnica y Formación Profesional”, que tuvo como propósito desarrollar elementos para la modernización, ordenamiento y mejora de la calidad de la educación técnica y formación profesional, que satisfaga las necesidades productivas del país con recursos humanos calificados.

Desde este Proyecto, se asumió un enfoque curricular denominado “Currículo Basado en Competencias” (CBS) y una metodología para la elaboración del “Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones”. Esta metodología organiza las especialidades en 20 Familias Profesionales, agrupadas por desempeños profesionales afines en conocimientos, técnicas y recursos utilizados en la realización de sus quehaceres. Estas hacen un total de 120 carreras de diferentes grados o niveles de función y responsabilidad funcional (habilitación laboral, medio y superior) a partir de los cuales el Modelo propone programas formativos específicos.

El Catálogo fue producto del trabajo del Ministerio de Educación y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), contando con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la elaboración de algunos títulos profesionales.

A partir del año 1999, se puso en marcha un proceso de experimentación de la nueva propuesta curricular a través de diferentes proyectos y programas tales como el Plan Piloto de Experimentación del Modelo de Educación Técnica y Formación Profesional, con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI); el proyecto Centro de Formación Técnica para Industrias Alimentarias con apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOIKA); el Proyecto Formación de Formadores en Educación Tecnológica (PROTEC) del Programa Marco de la Formación

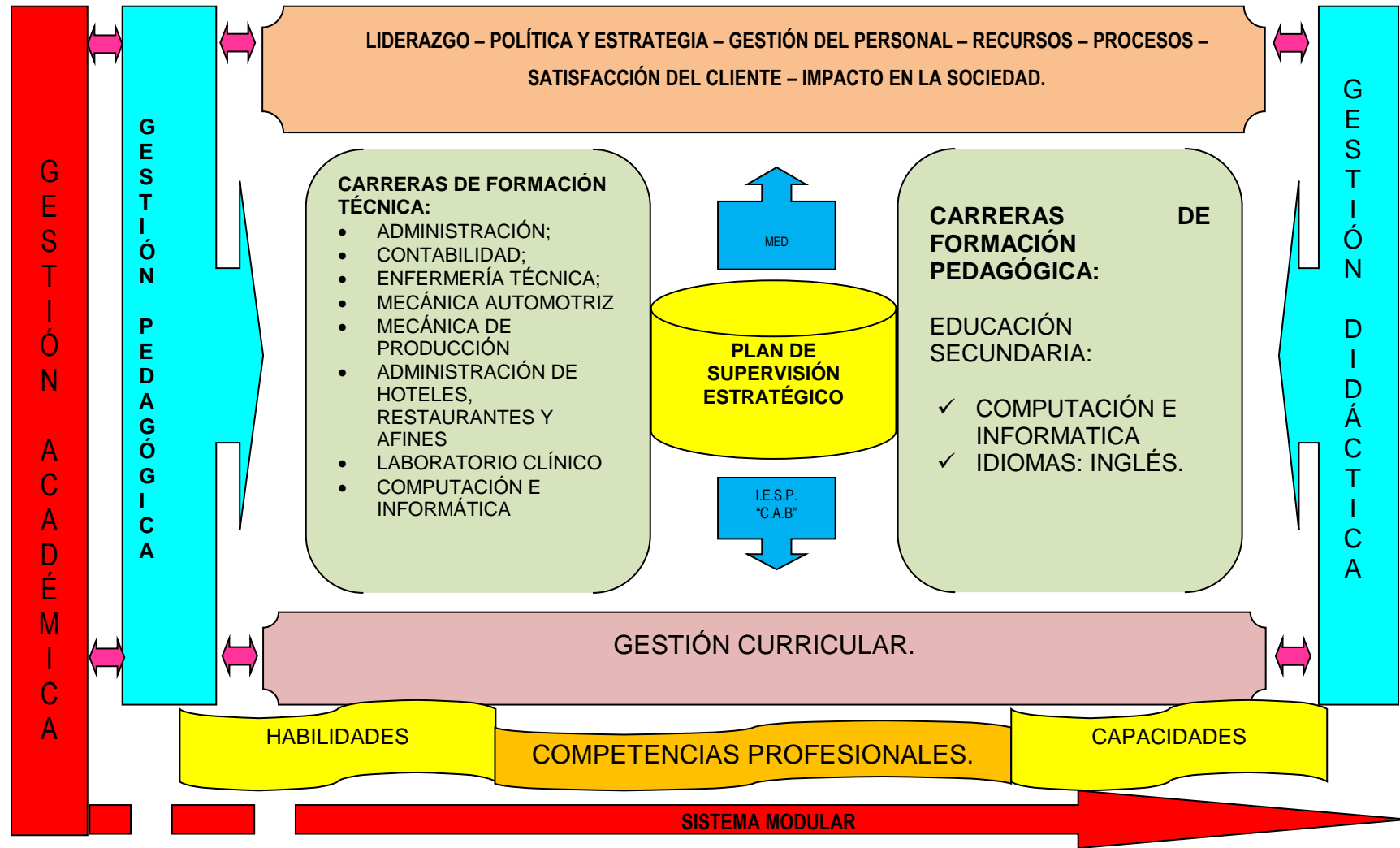
Profesional Tecnológica y Pedagógica en Perú (FORTE-PE) con apoyo de la Comunidad Europea; y el Programa Piloto de Formación Profesional Técnica, financiado por el BID, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Asimismo, se viene experimentando a partir del 2002, la propuesta curricular modular basada en el enfoque por competencias en 12 carreras profesionales que ofertan 42 Institutos Superiores Tecnológicos públicos a nivel nacional, con apoyo de la cooperación internacional, que ha involucrado aproximadamente a unos 2 300 docentes y 6 750 estudiantes.

Estos proyectos y programas han posibilitado llevar a cabo el proceso de experimentación de la nueva propuesta curricular modular basada en el enfoque por competencias, implementando estrategias y mecanismos para asegurar la articulación de la oferta formativa con la demanda laboral y fortalecer institucionalmente a los centros experimentales. Se han efectuado procesos de capacitación pedagógica, actualización tecnológica para docentes y manejo de herramientas de gestión para directivos y personal jerárquico. Asimismo, se implementó a los centros seleccionados con equipamiento, construcciones nuevas o adecuación de infraestructura, dotación de material educativo y bibliográfico.

En el marco del proceso de mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Tecnológica, el Ministerio de Educación, se propuso iniciar el ordenamiento de los institutos superiores tecnológicos autorizados, estableciendo un proceso de evaluación con el fin de garantizar que cuenten con los recursos humanos y materiales (infraestructura, equipamiento, mobiliario), y de gestión que les permita brindar un servicio educativo de calidad, permitiendo a los jóvenes lograr las capacidades necesarias para su inserción en el mercado laboral de manera competitiva. A la fecha de los 674 IST públicos y privados que se han presentado al proceso de revalidación, han revalidado 514 IST, a nivel nacional. Esto significa que, a la fecha, el 76% de IST, cuentan con equipamiento, mobiliario y material didáctico adecuado, así como con las condiciones de infraestructura necesarias, de acuerdo a los criterios técnicos establecidos que posibilitan condiciones adecuadas para el trabajo educativo.

FIGURA. 02:
MODELO TEÓRICO DEL PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO.



VI. Derivación del plan de supervisión estratégico – aseguramiento de la gestión académica.

PLAN DE SUPERVISIÓN ESTRATÉGICO						
Liderazgo	Política y estrategia	Gestión del personal	Recursos	Procesos	Satisfacción del cliente	Impacto en la sociedad
<p>Se pone de relieve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso personal de los responsables. ✓ Se examina cómo todos los dirigentes transmiten y fortalecen dichos valores y cómo se comprometen personalmente en sus contactos con los clientes y los proveedores. ✓ Preocupación por la identificación del liderazgo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupación por el plan operativo. ✓ Red de intercambio con otras instituciones. ✓ Establecimiento de nexos con organizaciones con el objeto de aportar mejoras. ✓ Establecimiento de objetivos, así como dar prioridad a acciones de mejora de los procesos y cuantificación de las posibilidades de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación y el desarrollo de las aptitudes y habilidades de las personas orientadas a alcanzar los objetivos propuestos. ✓ Comprobación de objetivos y metas personales, si corresponden a los de la organización y si el personal acepta y respeta procesos tales como la valoración del rendimiento y los programas de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis y salvaguarda de los recursos principales de la institución: económicos, tecnología de la información, instalaciones, equipos, biblioteca. ✓ Gestión de los recursos de manera profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docencia: Reestructuración de planes de estudio. ✓ Investigación: desarrollo de proyectos, contratación con empresas e instituciones, promoción de programas y becas internacionales. ✓ Servicios: gestión de actividades culturales y deportivas, aprendizaje de idiomas, otros. ✓ Procesos de soporte: gestión académica, del personal, económica, patrimonial, mantenimiento, servicios e impulso a la calidad institucional. 	<p>Los factores de predicción, deducción de las medidas y los resultados que pueden ayudar a predecir las tendencias o a influir en la satisfacción del cliente.</p>	<p>Se examinan las actividades de la universidad que tienen consecuencias directas e inmediatas para la comunidad de su entorno y para la sociedad en general.</p>
NIVELES DE GESTIÓN ACADÉMICA: PEDAGÓGICA – CURRICULAR - DIDÁCTICA						

6.1. Criterios orientados a desarrollo de la gestión académica:

ÁMBITOS DE LA GESTIÓN.		Objeto de supervisión.
Organización y estructura.	Calidad de la misión de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción y seguimiento del logro de las metas. ✓ Consistencia de las acciones con las metas institucionales. ✓ Formación de equipos para el logro de la misión. ✓ Diferenciación de los niveles de planeación de corto, mediano y largo plazo. ✓ Asignación de recursos de acuerdo a un plan estratégico.
	Ejercicio de la autoridad de desarrollo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación transparente de las decisiones. ✓ Presentación de alternativas y sus consecuencias. ✓ Recolección e interpretación de información con veracidad y validez. ✓ Delegación de autoridad inherente a la toma de decisiones. ✓ Consulta y consenso sobre decisiones críticas.
	Liderazgo académico, centrada en el aspecto pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evidencia de una visión del futuro institucional. ✓ Desarrollo del sentido de identidad institucional. ✓ Habilidades para motivar y obtener apoyo de los grupos. ✓ Evidencias de una posición definida de filosofía educativa. ✓ Creación de espacios informales de comunicación y encuentro.
Ámbito contextual.	Relaciones establecidas con las instituciones del medio local	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a consejos consultivos de diversos sectores. ✓ Integración de las metas institucionales de las necesidades del entorno. ✓ Apertura de la institución a toda la comunidad. ✓ Retroalimentación a la comunidad y al gobierno. ✓ Flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas tendencias del contexto.

	Vínculo interinstitucional – actores sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación conjunta en comités. ✓ Desarrollo de proyectos especiales para grupos específicos del entorno. ✓ Flexibilidad institucional para establecer convenios. ✓ Involucramiento del sector productivo en el desarrollo de programas. ✓ Convenios interinstitucionales de desarrollo e intercambio.
	Situación de los egresados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción de la educación continua y permanente. ✓ Oportunidades prácticas para el desarrollo de habilidades en el trabajo. ✓ Realización de estudios de egresados y empleadores. ✓ Flexibilidad en el desarrollo del programa. ✓ Cumplimiento de los estándares profesionales de acreditación.
Análisis institucional interno.	Manejo de relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación amplia de la misión y de las metas ✓ Toma de decisiones congruente con la misión. ✓ Política de planeación consistente con la misión. ✓ Revisión periódica del sistema organizacional. ✓ Adecuación a los cambios de la estructura organizacional.
	Apertura pluralismo iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas institucionales que favorezcan la apertura. ✓ Habilidades para la solución de problemas y conflictos. ✓ Satisfacción con los valores de la cultura institucional ✓ Aceptación de temas controversiales para discusión.

Insumos y recursos.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de comunicación abierta entre los actores de la organización.
	Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representación amplia en la toma de decisiones. ✓ Información sobre los procesos de toma de decisiones. ✓ Comunicación efectiva de las decisiones a los actores de la organización. ✓ Evidencia de procedimientos equitativos en la evaluación del desempeño docente. ✓ Información pública sobre la situación de la institución.
	Experiencia académica – profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad efectiva de comunicación. ✓ Habilidad para motivar a los estudiantes. ✓ Identidad institucional positiva. ✓ Dominio y actualización en la disciplina. ✓ Habilidad para conducir investigación innovadora. ✓ Manejo de modelos de enseñanza.
	Formación de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antecedentes académicos apropiados. ✓ Habilidad y destreza en comunicación oral y escrita. ✓ Habilidad para resolver problemas. ✓ Capacidad de estudio independiente. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Hábitos de estudio, trabajo y servicio.
	Desarrollo académico – ambiente físico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribución de espacios y equipos de acuerdo a la misión. ✓ Adecuación y actualización de los servicios bibliotecarios, información y de cómputo. ✓ Adecuación de las unidades de investigación. ✓ Actualización de los apoyos de tecnología educativa. ✓ Mantenimiento oportuno y preventivo de equipos, talleres y laboratorios.

Procesos de gestión académica.	Objeto de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de los objetivos por maestros y alumnos. ✓ Enseñanza innovadora. ✓ Proyectos innovadores de acción y desarrollo. ✓ Enfoque multidisciplinario en la enseñanza. ✓ Incorporación de nuevas tecnologías educativas.
	Trabajo en equipo como estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimulación del trabajo en equipo. ✓ Participación en academias y organizaciones profesionales. ✓ Promoción de la cultura de la profesión. ✓ Involucramiento en las actividades de la comunidad. ✓ Participación en actividades extra curriculares.
	Promoción de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios básicos en metodología de la investigación. ✓ Desarrollo de seminarios de integración. ✓ Integración balanceada de teoría y práctica. ✓ Disponibilidad adecuada de laboratorios y talleres. ✓ Promoción de competencias básicas en ciencia y tecnología. Desarrollo de proyectos.
Productos de la gestión académica.	Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo del sector productivo para la investigación. ✓ Existencia de unidades de atención al sector productivo. ✓ Mecanismos de estímulo para la innovación tecnológica. ✓ Existencia de patronatos para financiamiento. ✓ Fomento de la cultura tecnológica.
	Relevancia trascendencia impactos. – e	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consenso social de la misión institucional. ✓ Política institucional de comunicación social. ✓ Relevancia social de la educación. ✓ Políticas de involucramiento en la comunidad. ✓ Reconocimiento público como institución de calidad.

	Monitoreo egresado.	del	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento e información de egresados. ✓ Logro de los perfiles requeridos. ✓ Promoción de egresados. ✓ Programas de cooperación e intercambio de estudiantes y maestros. ✓ Directorio actualizado de egresados. <p>Programas de educación continua flexibles y apropiados.</p>
--	--------------------------------	------------	---

6.2. Operatividad del plan de supervisión estratégico.

Objetivos estratégicos de orden académico de la I.E.S.P. “C.A.B”	Meta	Plan de supervisión estratégico.					
		Meta 01.		2015			
		EJES	Objeto de supervisión.	Primer bimestre	Segundo bimestre	Tercer Bimestre	Cuarto bimestre
a. Mejorar la calidad educativa a través de la aplicación de la metodología activa que tiene como base el nuevo diseño curricular básico en la educación superior tecnológica b. Brindar formación integral a los estudiantes, sustentada en el enfoque por competencias, desarrollando su capacidad crítica, creativa y de resolución de problemas. c. Mejorar la competitividad de sus estudiantes a través de la ejecución de la práctica pre profesional, y de suscribir convenios con las universidades y empresas del ámbito local, regional y	Implementar el plan de supervisión estratégico al 60% en el año 2015 y al 100% al término del 2016.	Pedagógico – Curricular-Didáctico	Organización y estructura	X			
			Ámbito contextual.	X			
			Análisis institucional interno.		X	X	
			Insumos y recursos.		X	X	
			Procesos de gestión académico.		X		
			Productos de gestión académica.	X	X	X	XXX

<p>nacional</p> <p>d. Formar Profesionales Técnicos y de la Educación, basados en el nuevo Diseño Curricular Básico (Sistema Modular), capaces de transformar el desarrollo local, regional y nacional.</p> <p>e. Fomentar en los docentes el uso de estrategias y recursos educativos innovadores en el proceso de enseñanza aprendizaje, dando énfasis producción intelectual y desarrollo empresarial.</p> <p>f. Promover la producción de bienes y servicios de las carreras profesionales, mediante proyectos innovadores para beneficio de la comunidad, tanto en lo económico y social; difundiendo estos logros a través de la página Web, ferias de ciencia y tecnología.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES

1. La gestión académica como componente del desarrollo institucional se constituye en el eje de transformación e implementación de las instituciones de educación superior tecnológica, la desintegración del aspecto académico y administrativo hace que en el I.S.E.P. “Ciro Alegría de Chepén” afecte la calidad del proceso formativo.
2. El plan de supervisión estratégico fortalecerá la gestión académica del I.S.E.P. “Ciro Alegría Bazán”, al permitir a la dirección planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos disponibles para lograr los objetivos organizacionales establecidos de manera eficiente. Además cumple con establecer los lineamientos que integran la propuesta institucional modular con el desarrollo de capacidades y competencias que el egresado necesita para dominar el campo de acción en los diferentes contextos de actuación.
3. El plan de supervisión estratégico, organiza la gestión académica buscando la mejora de la calidad educativa a través de la aplicación de una metodología activa la mejora de la competitividad de los estudiantes a través de la ejecución de la práctica. Asimismo fomenta en los docentes el uso de estrategias y recursos educativos innovadores y finalmente busca promover la producción de bienes y servicios mediante la ejecución de proyectos tecnológicos para beneficio de la comunidad chepenana.

RECOMENDACIONES

1. A las autoridades del I.E.S.P. “Ciro Alegría Bazán” de Chepén asumir el reto de gestionar con éxito la labor académica manejando la teoría pedagógica, realizando incidencias en el rediseño curricular y mejorando la acción didáctica con énfasis en el aspecto laboral.
2. Socializar la propuesta y aplicarlo en las distintas carreras profesionales técnicas y pedagógicas que brinda el I.E.S.P. “Ciro Alegría Bazán” de Chepén, incorporando a las distintas instituciones públicas y privadas de nivel no universitario.
3. Aplicar el plan de supervisión durante el año lectivo 2015 en un 60% teniendo como motivo los procesos de mejora y fortalecimiento de la calidad educativa que se promueve a través del Ministerio de Educación con motivo de acreditación profesional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica andes (2012). "El modelo educativo ecuatoriano busca el mejoramiento de la calidad de la enseñanza" Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/8371.html>
2. Altablero (2007). "La Gestión Educativa es la Vía al Mejoramiento de la Educación". Recuperado el 22 de enero del 2014 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
3. Alvarado O. Otoniel (1999). "Gerencia Educativa". 1ª Edición. Ediciones Vallejianas. Ed. UCV
4. Alvares de Zayas, C. (2002) "Lecciones de didáctica General". Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
5. ALA S., CARLOS. Taller del 1er. Seminario de formación en Administración Pública y Gerencia Moderna. -- Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico, 1992.
6. Alvarado Oyarce Otoniel. Supervisión Educativa. Teoría y Práctica. Edit. Educativa. Lima. Perú 1990
7. ANTÚNEZ, SERAFÍN. Revisita al contenido y elaboración del PEC. Siete metáforas amenazantes y diez conclusiones provisionales. -- p. 5-10. -- En Aula de Innovación Educativa. -- Año 4, no. 38. -- Barcelona, may. 1995.
8. AUSTIN, NANCY. Pasión por la excelencia/ Nancy Austin, Tom Peters. - La Habana: Edit. Ciencias Sociales, 1988. - 304p
9. Ballesteros A. y Sainz F. Organización Escolar. Buenos Aires. Edit. Casado 1967 (5ta Edición)
10. BENNIS, WARREN. Líderes, el arte de mandar / W. Bennis. B. Nanus. -- México: Merlín Libros S. A, 1985. -- 192p.
11. Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones". Universidad La granada España. Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
12. Bolívar, A. (2011). "Aprender a liderar líderes". Competencias para un

liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Universidad de Granada. Educar.

13. Buitrago, P.; León, L. y Londoño, L. "Teoría de los estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio". Recuperado el 18 de enero del 2014 de liderazgounivalle.wikispaces.com/file/.../UNIVERSIDAD+OHIO+1.pptx
14. BRINGAS, J. A. Dirección Estratégica / José A. Bringas Linares. -- Bolivia. Imprenta Universitaria Bolivariana, 1997. -- 210 p.
15. Cano, E. "Evaluación de la Calidad Educativa". La Muralla SA. España
16. Consorcio de centros educativos católicos del Perú (1993) "Calidad Educativa I". Lima.
17. Cojal, B.(2006). "Evaluación Educativa Y Gestión Educativa". UNPRG – Lambayeque
18. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Sistema Educativo Nacional de Cuba. Ministerio de Educación, Organización de Estados Iberoamericano para la Educación, la ciencia y la cultura. -- La Habana, 1995.
19. Chiavenato, I. (2010). "Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones". Segunda edición. México: McGraw Hill.
20. DEN HARTOG G, W. La creación de una visión y su traducción a la práctica educativa / William Den Hartog G. - En Revista Docencia. -- No. 2-3. Vol. 20. -- España, mayo- dic. 1992.
21. Devanna N. y Wiley, J. (1986). "El líder transformacional". New York:
22. DÍAZ, RENÉ. Conceptos sobre Estrategia Empresarial/ R. Díaz. R. Cruz. -- 22 h. -- (Material Mimeografiado). — Escuela Superior PCC "Nico López". La Habana.
23. DRUCKER, PETER. Administración y futuro/ Peter Drucker. -- Argentina: Edit. Sudamericana, 1987. 270 p.
24. ESCUDERO, JUAN MANUEL. La Evaluación del PEC : Qué evaluar y cómo hacerlo. -- p. 41-46. -- En Aula de Innovación Educativa. -- Año 4, no. 38. -- Barcelona, may. 1995.
25. English, F. W. y Hill, J.C. (1995) "Calidad total en educación. Transformación de las escuelas en sitios de aprendizaje. Aplicación de las ideas de Deming a la enseñanza". México: Edamex.
26. Farro, F. (2001). "Planeamiento estratégico para instituciones educativas

de calidad”. Lima: Udegraf S.A.

27. Fischman D. (2005). El camino del líder. UPC. Lima. Perú.
28. FIPELLA, JAIME. Liderazgo transformacional: un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales. Jaime Fipella, Ramón PesPuig. La Habana. Centro Coordinador de ICT para Dirigentes. Artículo publicado en boletín. Julio 1988.
29. Franseth Jane. Supervisión Escolar Como Guía. Edit. Trillas S. A México D. F 1967
30. HIMMEL, ELENA. Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica / E. Himmel, S. Maltes . -- México: Colección UDUAL, 1995. -- 320 p.
31. Hermoso Najera. S. Técnica de la Inspección Educativa. México. Edit. Bases 1969
32. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). “Metodología de la Investigación”. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
33. KOONTZ, H. Elementos de Administración / H. Koontz, H. Weihrich. -- La Habana : Editorial Pueblo y Educación, 1987. -- 495 p.
34. LYNCH GAETE, PATRICIO. Liderazgo: 4 perspectivas para una dirección eficaz/Patricio Lynch Gaete. - Chile. Universidad de Concepción, 1993. - 175 p.
35. MENGUZZATO, M. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management/ M. Menguzzato. J. J. Renau. -- La Habana. 198?
36. Mosher R. y Purpel D. E. Nuevo Enfoque de la Supervisión. Un Desafío al Concepto Tradicional. Buenos Aires. Edit. Ateneo 1974
37. ORTIZ TORRES, EMILIO. Las Estrategias pedagógicas / Emilio Ortiz Torres, María de los Angeles Mariño. -- 1994. -- 14 h. -- (Material Mecanografiado). -- Instituto Superior Pedagógico, Holguín.
38. OWENS G, ROBERT. El liderazgo en la escuela. p 270-295. En La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa.../et al/. La Habana: Edit. Ciencias Sociales. 1990.
39. Perú - Ministerio de Educación (2014). “Marco del Buen Desempeño del Directivo”. Lima.
40. Perú – Ministerio de Educación (2003). “Ley General de Educación N°

28044". Comisión Permanente del Congreso de la República.

41. PERE, A. La Tutoría como organización y tarea. -- Barcelona : Editorial Graó, 1995. -- 120 p.
42. POZNER, P. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares/ Pilar Pozner. -- Argentina. Aique. Grupo Editor S. A, 1995. -- 168 p.
43. RAMOS, XOSE M. El PEC es ¿la meta o el camino? Estrategias y problemas de su elaboración. -- p. 24-30. -- En Aula de Innovación Educativa. -- Año 38, no. 8 -- Barcelona, may. 1995.
44. SÁNCHEZ, PILAR. El Proyecto educativo, un proceso de participación. -- p. 44-50. -- En Cuadernos de Pedagogía. -- No. 232. -- Madrid, ene. 1995.
45. SÁNCHEZ CARMONA, PEDRO. El liderazgo Educativo / Pedro Sánchez Carmona. -- 25 h. -- (Material Mecnografiado). -- Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana.
46. Soler Fiérrez Eduardo. La Visita de Inspección. Edit. La Muralla S. A. Madrid España 1991
47. WEIHRICH, H. Excelencia administrativa: productividad mediante la administración por objetivos / H. Weihrich. -- México: Editorial Limusa, 1987. -- 304 p.
48. Wiles, Kimball. Técnicas de Supervisión para Mejorar Escuelas. México D. F. Editorial Trillas 1965
49. YÁÑEZ G. EUGENIO. Dirección estratégica, decisiones estratégicas/ Eugenio Yáñez González. -- La Habana, CETED, 1991. —234 p. Edición provisional.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Estimado estudiante, se le pide sinceridad en la resolución de la encuesta.

Marque la alternativa que considere correcta. Tiene carácter de anónimo.

1. ¿Cómo es la gestión académica en la I.E.S.P. “Ciro Alegría Bazán”

a) Hace uso adecuado del tiempo y espacio en la formación académica.

Si () No ()

Porqué:_____

b) Según tu perspectiva, está bien realizada la distribución de tareas y funciones de los directivos y docentes

Si () No ()

Porqué:_____

c) En la institución están claras los niveles de comunicación en los diferentes estamentos.

Si () No ()

Porqué:_____

d) El liderazgo y supervisión, es adecuado y pertinente

Si () No ()

Porqué:_____

e) Se logra cumplir la misión y visión en la institución.

Si () No ()

Porqué:_____

f) La institución diseña, organiza y desarrollo una cultura institucional propia.

Si () No ()

Porqué:_____

g) La institución orienta y promueve el mejoramiento académico e institucional

Si () No ()

Porqué:_____

2. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias que la I.E.S.P “Ciro Alegría Bazán” para mejorar la gestión pedagógica?

a) Rediseñar la oferta curricular.

¿Por qué?

b) Formación permanente del docente.

¿Por qué?

c) Formación del estudiante.

¿Por qué?

3. ¿Para fortalecer la gestión pedagógica, que crees que se necesita, prioriza tu propuesta?

a) Promover convenios con universidades.

Si () No ()

Porqué:

b) Utilizar distintos enfoque pedagógicos.

Si () No ()

Porqué:

c) Mejorar la convivencia a nivel de docentes y estudiantes.

Si () No ()

Porqué:

d) Gestionar la enseñanza – aprendizaje.

Si () No ()

Porqué:

e) Reorientar el enfoque modular.

Si () No ()

Porqué:

f) Fortalecer la investigación.

Si () No ()

Porqué:

4. Para asegurar mejor desempeños en el trabajo ¿En qué aspectos cree que debe de poner mayor énfasis la I.E.S.P. “Ciro Alegría Bazán” de Chepén.

a) Aspecto investigativo.

¿Por qué?

b) Aspecto laboral.

¿Por qué?

c) Aspecto académico.

¿Por qué?

5. ¿La motivación extrínseca en el personal de la institución educativa está?

a) Estrategias de enseñanza – aprendizaje participativo.

¿Por qué?

b) Aprendizaje servicio.

¿Por qué?

c) Enseñanza con visión empresarial.

¿Por qué?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 02

FICHA DE OBSERVACIÓN

Registro de datos de las instituciones educativas del ámbito de la provincia de Chepén – La libertad.

Nombre de la institución.	Ubicación	Tipo de servicio.	Especialidades que oferta.	Cantidad de estudiantes.
I.S.P. "DAVID SÁNCHEZ INFANTE"				
I.S.T. "JORGE DEMAISÓN SEMINARIO"				
I.S.T.P. "SAN MARCOS"				
I.S.T. "GUADALUPE"				
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO SEDE VALLE JEQUETEPEQUE				
I.S.P. "CIRO ALEGRÍA BAZÁN"				
I.S.T.P. "SAN JUAN BOSCO"				
I.S.T.P. "STANFORD"				
I.S.P.P. "LA LIBERTAD"				
UNIVERSIDAD PRIVADA "ALAS PERUANAS"				
UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"				
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "FRANCISCO RICCHI"				

Responsable: _____